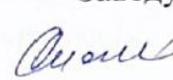


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра мировой экономики и международного бизнеса

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующего кафедрой

 Л.М. Симонова

« 25 » 06 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

**СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ
КОМПАНИЙ В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА**

38.04.02 Менеджмент

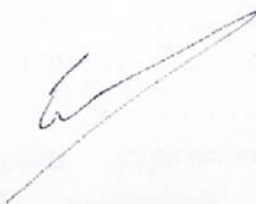
Магистерская программа «Международный бизнес»

Выполнил работу
Студент 2 курса
очной формы обучения



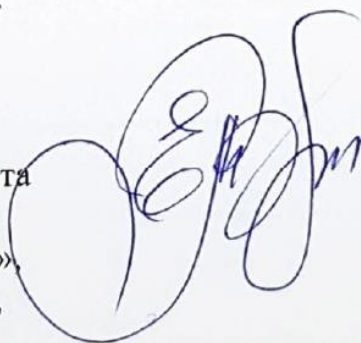
Муфлихунов
Тимур
Сафуанович

Научный руководитель
доцент кафедры мировой
экономики и международного
бизнеса, кандидат
социологических наук, доцент



Черкашов
Евгений
Михайлович

Рецензент
доцент кафедры финансов,
денежного обращения и кредита
ФГАОУ ВО «Тюменский
государственный университет»,
кандидат экономических наук,
доцент.



Мазикова
Екатерина
Владимировна

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре мировой экономики и международного бизнеса
Финансово-экономического института ТюмГУ
по специальности «Менеджмент»,
специализации «Международный бизнес»

Защита в ГЭК
протокол от 03.07.18 № 73
оценка хорошо

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО НЕФТЕГАЗОВОГО БИЗНЕСА.....	10
1.1. Особенности международного нефтегазового бизнеса	10
1.2. Ключевые факторы ведения международного нефтегазового бизнеса.....	17
1.3. Базовые стратегии ведения бизнеса нефтегазовых компаний в зарубежных странах.....	19
1.4. Стратегии российских ВИНК в условиях глобального рынка.....	28
ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ ВЕДЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВОГО БИЗНЕСА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА.....	38
2.1. Анализ и оценка географическо-инфраструктурной среды.....	38
2.2. Анализ и выявление страновых особенностей институционально-политической среды.....	46
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА.....	72
3.1. Текущее состояние и перспективы развития нефтегазового бизнеса российских компаний на Ближнем Востоке.....	72
3.2. Проблемы функционирования российских нефтегазовых компаний на рынках стран арабского востока.....	79
3.3. Перспективные направления стратегии ведения бизнеса российских нефтегазовых компаний в ближневосточных странах.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	95
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	107

ВВЕДЕНИЕ

Можно обосновано согласиться с мнением высшего руководства России считающего, что у страны есть все основания стать великой энергетической державой и в этом качестве способствовать геополитической стабильности. Инновационное развитие нефтегазового бизнеса вполне может стать ядром глобальной нефтегазовой стратегии России, в том числе и в отношениях со странами Ближнего Востока.

Нефть и газ, которая обладает Российская Федерация, не безгранична и крайне важно для развития народного хозяйства, обеспечения национальной безопасности, укрепления позиций России на международной арене. Задача сохранения не возобновляемых энергоресурсов в основном для внутренних нужд должна сочетаться с необходимостью обеспечения стабильного притока валютных средств от экспорта энергоносителей, необходимых для развития отрасли для реализации программ социально-экономического развития страны. Для достижения этой цели применимы как внутренние, так и внешние способы, в том числе диверсификация портфеля зарубежных активов отечественных предприятий, приращением запасов нефти и газа за рубежом, предоставлением сервисных услуг иностранным партнерам, осуществлением работ по строительству и реконструкции объектов нефтегазодобывающей и нефтетранспортной инфраструктуры на территории стран-партнеров российских нефтегазовых компаний.

Для ведения бизнеса российских нефтегазовых компаний наиболее перспективных зарубежным регионом является Ближний Восток (далее – БВ).

Существует ряд причин, обусловивших выбор региона для исследования:

- Высокая значимость с точки зрения запасов нефти и газа по регионам мира (около 48 процентов нефти и 43 процентов природного газа мировых запасов сосредоточенно в БВ);
- Высокая обеспеченность в углеводородных ресурсах в сравнении с другими странами (для сравнения: специалисты компании British Petroleum подсчитали, что обеспеченность нефти в России при уровне добычи в 2015 году составляет 25 лет, а для Ирана - 110 лет, Саудовская Аравия – 61 год, Кувейт - 90 лет);
- Более низкая в сравнении со среднемировыми показателями себестоимость производства нефти;
- современная политика США и некоторых стран Запада, направленная на установление контроля над ресурсами региона любой ценой (война в Ираке) и ответная реакция стран БВ, заинтересованных в поиске союзников для противодействия указанной политике;
- Большой опыт ведения бизнеса российских нефтегазовых компаний России в странах Ближнего Востока;
- Современное состояние и перспективы развития наших позиций в арабских странах;

Восстановление в начале XXI века статуса России в мировой энергетике, в том числе на рынках стран БВ, не только в части экспорта энергоносителей но и растущей мере все больше в сфере технологического обмена и поставок, соответствующих оборудования, повышение конкурентоспособности российского экспорта товаров и услуг, использование глобальных средств продвижения на рынки, включая объединение материальных и финансовых ресурсов сотрудничающих сторон, развитие кооперационных связей применение аутсорсинга и других современных методов ведения бизнеса налаживание эффективного государственного содействия отечественным компаниям нефтегазовой отрасли на рынках региона, по нашему мнению, могут стать приоритетным направлением внешнеэкономической политики Российской Федерации.

Хочется отметить, что в нынешних экономических условиях российские нефтегазовые компании являются одним из ведущих экономических агентов. Российские нефтегазовые ТНК в нашей стране оказывают огромное влияние не только на экономику России, но и на развитие мировой экономики в целом. Благодаря строительству международных производственных систем происходит интеграция национальных экономик.

Рассматриваем российские нефтегазовые компании, потому что:

1. Они обладают огромными финансовыми ресурсами и передовыми технологиями.
2. Такие компании активно поддерживаются государством России и являются стратегически важными.
3. Обладают значительным опытом во внешнеторговых отношениях.

Вышеуказанное подчеркивает актуальность данного диссертационного исследования.

Осуществление российскими компаниями таких мер, как подрядные работы, участие в тендерах по освоению месторождений реконструкции производственной базы, строительстве нефтегазотранспортной инфраструктуры и предоставлении сервисных услуг повысит роль и престиж российской энергетической промышленности в международном нефтегазовом бизнесе, в целом, и экономических связях России с Ближним Востоком, в частности.

Степень разработанности и изученности проблем. Есть много работ посвященные внешнеэкономической стратегии российских компаний в мировом нефтегазовом секторе. В частности, в работе Р.Ю. Ахриева «Внешеэкономические стратегии российских нефтегазовых компаний» рассматриваются проблемы развития стратегий экспансий ведущих нефтегазовых компаний за рубежом. Однако в ней не приводится конкретика и география российских интересов на Ближнем Востоке. При фундаментальном походе к системе мер со стороны органов власти,

направленных на продвижение товаров и услуг российского ТЭК, в диссертации И. Г. Боярчук не выявлена роль государства в поддержании конкурентоспособности продукции российских предприятий, поставляемых в страны Арабского Востока.

Цель данной диссертации – анализ внешней среды и обоснования возможной стратегий ведения бизнеса российских нефтегазовых компаний в странах Ближнего Востока.

Для достижения указанной цели в диссертации поставлены и решаются следующие задачи:

- раскрыть понятие международного нефтегазового бизнеса, как части глобальной экономики;
- выявить ключевые факторы для ведения международного нефтегазового бизнеса;
- изучить опыт стратегий российских ВИНК в условиях глобальной экономики;
- проделать анализ географическо-инфраструктурной и институционально-политической среды государств Ближнего Востока на примере Саудовской Аравии, Ирана и Кувейта;
- оценить текущее состояние и перспективы развития нефтегазового бизнеса российских компаний в арабских странах.
- исследовать проблемные факторы, препятствующие осуществлению ведения бизнеса российских нефтегазовых компаний в государствах БВ;
- сформулировать основные ориентиры развития сотрудничества российских нефтегазовых предприятий с государственными и частными компаниями стран БВ.

Объект исследования – стратегия ведения бизнеса российских нефтегазовых компаний на рынках стран Ближнего Востока.

Предмет исследования – возможности России в нефтегазовом бизнесе арабских стран, перспективы присутствия на нем российских компаний.

Теоретической и методологической основой диссертации послужили труды российских и зарубежных экономистов в области мировой экономики и международного бизнеса, затрагивающие такие области, как международные отношения в нефтегазовом бизнесе, проблематика нефтегазового комплекса на Ближнем Востоке: В.Я. Афанасьева, Ю.Н. Линника, Е.В. Евтушенко, Л.И. Иршинская, В.В. Авилова, Е.Н. Парфирьева, С.Ю. Черницына, Р.Ю. Ахриева, С.Ю. Черницына, Н.М. Иванова, В.А. Исаев, Р.Я. Ахмадиев, Н. Геиди, О. Сулейманов, А. Насимолдина, Э.О. Касаев, К.А. Омаров, Д.А. Шелестова, В.И. Голомедов.

Научная новизна. Научная новизна диссертационной работы состоит в самом выборе объекта и предмета исследования по следующим направлениям:

1. Предложены меры по координации совместных усилий государства и бизнеса для продвижения российских интересов в энергетической сфере Ближневосточного региона средствами «энергетической дипломатии».

2. Сформулированы основные направления стратегии внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий в странах БВ.

В качестве информационно-статистической базы исследования использовались справочные данные ведущих нефтегазовых транснациональных корпораций: «British Petroleum», «ExxonMobil», российских нефтегазовых компаний: ПАО «Лукойл», ПАО «Газпром», ПАО «НК Роснефть», данные и статистика ТПП РФ и РАДС; статьи международных и российских научных журналов таких как «Нефть, газ и бизнес», «Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом», «Вестник аналитики», «Минеральные ресурсы России: экономика и управление», «Нефтяное хозяйство», «OIL&GAS JOURNAL». Также

использовались специальная литература российских и зарубежных авторов и специализированные сайты в интернете.

Практическая значимость. Выводы, полученные в результате работы используются и могут быть применены российскими нефтегазовыми компаниями и организациями для формулирования стратегии ведения бизнеса в странах Ближнего Востока и осуществления конкретных мер по ее реализации.

Положения диссертационного исследования отражены в научных публикациях автора, выполненных самостоятельно, а именно:

1. Муфлихунов Т.С. Россия и мировой нефтяной рынок / Т.С. Муфлихунов // Форум молодых ученых. – 2018. – №6 (22).

Структура диссертации. В соответствии с логикой исследования диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и трех приложений.

ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВОГО БИЗНЕСА И СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ

1.1 Особенности международного нефтегазового бизнеса

В настоящее время мы можем видеть, как мировой рынок нефти и газа, являясь, по сути, крайне неоднородным, переживает стадию фазового перехода к принципиально новому – «неэластичному» состоянию, когда нефтегазовая отрасль уже не в состоянии отвечать на вызовы рынка. Следствием этого становятся быстрые и сильные колебания цен на сырую нефть – повышение или понижение. Не исключено, что этот переход может вызвать инерционный процесс, связанный с базовой трансформацией всей мировой экономики, что заставляет нефтегазовые компании активно искать новые решения.

Мировой нефтегазовый рынок претерпел значительные структурные изменения, имеющие глобальный характер. Доминирующее положение заняли вертикально-интегрированные нефтегазовые компании (далее ВИНК), которые по форме организации являются наиболее эффективно действующими нефтегазовыми компаниями мира. Под вертикальной интеграцией понимают объединение на финансово-экономической основе различных технологически взаимосвязанных производств. Деятельность любой крупной нефтегазовой компании это сложный и многогранный процесс, включающий целый спектр самых разных операций – от добычи исходного сырья до продажи готового продукта конечному потребителю. Этот процесс разбит на этапы и в этой цепочке принимает участие множество организаций. В нефтегазовом бизнесе все последовательные звенья нефтегазового цикла обычно делятся на два основных этапа: Upstream и Downstream. Организационная структура нефтегазового бизнеса представлена на рисунке 1.1.

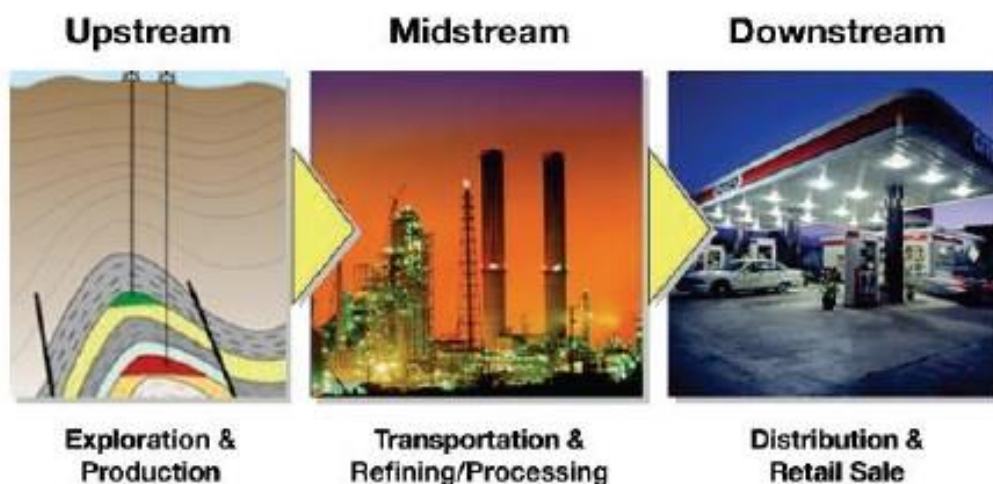


Рисунок 1.1 - Организационная структура нефтегазового бизнеса
Источник: [24]

Upstream это первичные звенья нефтегазового бизнеса, включающие поисково-разведочные и нефтепромысловые работы, обустройство и эксплуатации месторождений, то есть обеспечение нефтегазового бизнеса сырьем, а также совокупность производственных операций, связанных с поиском, разведкой и добычей нефти. Upstream – наиболее рискованный и наиболее прибыльный сектор нефтяного рынка [24, с.7].

Большая часть добычи нефти в мире осуществляется национальными нефтегазовыми компаниями (ННК), которые подконтрольны государству и осуществляют деятельность преимущественно на территории своей страны. Например, во всех странах–членах ОПЕК добычу нефти осуществляют именно такие компании. Наряду с национальными нефтяными компаниями в нефтедобыче участвуют и частные нефтяные компании. Это так называемые Majors.

Кроме непосредственно нефтедобывающих компаний, в сектор Upstream вовлечены также и компании, занимающиеся производством оборудования для нефтедобычи, компании–владельцы морских буровых платформ, нефтесервисные компании. Такие компании не имеют своих подразделений по добыче нефти и выполняют определенные работы по договорам с вертикально-интегрированными нефтяными компаниями по

договорам аутсорсинга с вертикально-интегрированными нефтяными компаниями. Нефтесервисными компаниями являются: геофизические, буровые, по обслуживанию нефтепромыслового оборудования, транспортные и другие.

Downstream это вторичные звенья нефтегазового бизнеса, производственная часть отрасли, где исходное сырье – нефть, пройдя процесс переработки, превращается в нефтепродукты и поступает на рынок для дальнейшей реализации. Иными словами, совокупность производственных операций, связанных с использованием добытой нефти, ее транспортировка и переработка, а также хранение и сбыт нефтепродуктов. Сектор Downstream включает нефтеперерабатывающие (нефтехимические) заводы, сеть по распределению продуктов переработки нефти и их розничным продажам [24, с.10].

К сектору Downstream, помимо переработки нефти, распределения и продажи нефтепродуктов, также относится хранение нефти и нефтепродуктов.

Хранение нефти и нефтепродуктов обусловлено необходимостью сгладить сезонные колебания спроса и предложения на определенные нефтепродукты, страховать от возможных непредвиденных перебоев в поставках нефти, а также обеспечить сезонные запасы в труднодоступных (северных) районах и сформировать стратегию хеджирования и арбитража. Хранение нефти может осуществляться различными способами: в подземных (природных) коллекторах, в наземных (стальных) резервуарах.

Вместе с тем, нередко специалисты выделяют и промежуточное звено Midstream, которое включает транспортировку углеводородов по магистральным нефтепроводам и газопроводам и морские терминалы по приёму/наливу нефти, перевозки сжиженных газов. Сектор Midstream включает транспортировку нефти и полученных из нее нефтепродуктов различными способами: танкерами, по трубопроводам, в железнодорожных цистернах или автомобильным транспортом [24, с. 12].

Основными составляющими, классифицирующими мировой нефтегазовый бизнес по его основным категориям, являются:

- 1) вид продаваемой нефти, газ и нефтепродуктов (сырая нефть – большое количество сортов и разные сорта нефтепродуктов, природный газ, СПГ);
- 2) регионы, которые формируют нефтегазовые рынки: Северо-Западная Европа, Мексиканский Залив, Карибское море (США), Средиземное, Черное море, Ближний Восток, Дальний Восток, Западная Африка;
- 3) участники: добывающие компании, НПЗ, потребители, вертикально-интегрированные нефтегазовые, нефтетрейдинговые и сервисные компании, международные, национальные, государственные нефтегазовые компании, финансовые институты, инвестиционные банки и хедж-фонды [13, с 130].

Ужесточение конкуренции на мировом нефтегазовом рынке делают нефтегазовые компании более уязвимыми в случае снижения цен на нефть и сокращения маржи. В этих условиях наиболее эффективной моделью функционирования бизнеса является полная вертикальная интеграция: от добычи нефти и газа до сбыта продуктов переработки непосредственно потребителю. Не только участие в добыче и переработке, но и присутствие на рынках сбыта позволяет компаниям максимизировать прибыль через производство продуктов с более высокой добавленной стоимостью. Необходимо отметить, что в настоящее время отношения между основными игроками на нефтяном рынке – международными, национальными и нефтетрейдинговыми компаниями выходят на принципиально новый уровень, который характеризуется не только усилением конкуренции, но и ростом взаимозависимости, а также необходимостью совместно решать задачи, стоящие перед мировым нефтегазовым комплексом [14, с. 89].

Современная нефтегазовая компания способна обеспечить свое стабильное развитие, укрепление собственных позиций в международной

конкурентной борьбе лишь в том случае, если она в максимальной степени соответствует требованиям времени, к числу которых относится глобализация экономики [1].

Термин «глобализация» используется для характеристики процесса выхода компании на международный рынок, создания единого мирового экономического пространства [7]. Глобализация экономики неизбежно приводит к формированию единых принципов работы предприятий нефтегазового бизнеса:

- Географическая диверсификация;
- Вертикальная интеграция;
- Производство продукции, соответствующей международным стандартам качества;
- Широкое использование инновационных технологий;
- Информационная открытость;
- Соответствие финансовой отчетности мировым стандартам;
- Работа с акционерами, обеспечение прав миноритарных акционеров;
- Соответствие международным стандартам менеджмента.

История развития нефтегазового бизнеса показывает, что основной задачей нефтегазовых компаний всегда было расширение сфер влияния, освоение новых месторождений, выход в новые регионы добычи нефтяного сырья и реализации продуктов его переработки [31, с.29].

Под международным нефтегазовым бизнесом понимается экономические и хозяйственные операции, которые осуществляют две и или более стран в секторе Upstream, Midstream и Downstream. Или, другими словами, это предпринимательская деятельность, в которой совместно участвуют нефтегазовые компании разных стран с использованием международного капитала [13].

Существует несколько аспектов мотивации, побуждающие нефтегазовые компании осуществлять международный бизнес Основными из них являются:

1. Создание за рубежом собственной инфраструктуры для сбыта нефти и газа, произведенных в стране-экспортере;
2. Организация собственного производства углеводородного сырья за рубежом в связи с тем, что ввоз некоторых товаров или услуг в зарубежную страну невозможен или затруднен из-за различных ограничений. Такими ограничениями могут быть таможенные тарифы или квоты на ввоз сырья;
3. Организация собственного производства углеводородного сырья за рубежом в связи с наличием там дешевой рабочей силы, экономией на транспортных расходах, наличием дефицитных материальных ресурсов;
4. Организация производства углеводородного сырья за рубежом в связи с тем, что для некоторых видов продукции, особенно технически сложных, важно послепродажное обслуживание, консультационные и иные услуги, требующие постоянного присутствия производителя на рынке.

Международный бизнес можно условно разделить на несколько основных сегментов: глобальный и интернациональный (многосторонний), иностранный бизнес в принимающей стране и бизнес за рубежом. Последний сегмент мы и будем рассматривать в данной работе [4, с.561].

Большую роль в международном обмене играет торговля сырьевыми ресурсами. В том числе и энергоресурсами. В настоящее время эта сфера международной торговли возведена в ранг энергетической безопасности не только отдельных стран, но и целых континентов (например, Европа). Большинство европейских стран в недостаточной мере располагают собственными энергетическими ресурсами (нефть, газ), а в некоторых их них они и вовсе отсутствуют [4, с. 562]. Поэтому эти страны во многом зависят от поставок энергоресурсов из других стран, в частности из России. В этой

связи велика также политическая составляющая международной торговли энергоресурсами [4, с. 560].

Одной из особенностей международного нефтегазового бизнеса является то, что эти отрасли значительно монополизированы крупными вертикально-интегрированными нефтегазовыми компаниями (ВИНК) [34].

Таким образом, можно сделать вывод, что международный нефтегазовый бизнес – один из видов международного отраслевого (профильного, практического) бизнеса [18, с. 355]. Профиль нефтегазовых (газовых, нефтяных) компаний – основных его субъектов определяет их специализация. Объектами предпринимательской деятельности являются различные виды и классы активов, прежде всего, высококачественные профильные активы – природные активы – сырая нефть, газовый конденсат, природный газ и нефтяной газ и производственные активы: нефтепродукты, сжиженный газ (СПГ) и широкая номенклатура продукции нефте- и газохимии. Участники международного бизнеса в нефтегазовой сфере совместно разрабатывают и осуществляют нефтегазовые бизнес-проекты и мегапроекты, а также согласовывают условия международного перемещения нефтегазовых активов. Этот тип бизнеса по мере развития и углубления становится базисом международной нефтегазовой интеграции.

Международная нефтегазовая интеграция – один из важнейших видов межгосударственной экономической интеграции; её особенности состоят в том, что участники этого процесса являются субъекты международного нефтегазового бизнеса, а точнее мировые нефтегазовые мейджоры, число которых в мире приближается к 40 [18, с.360]. На современном этапе развития этого типа бизнеса, когда возросли глубина и значимость международных бизнес-отношений, субъекты совершают переход к более тесным взаимоотношениям, означающим значительный рост отраслевой взаимозависимости. Международный интеграционный процесс в нефтегазовой сфере – сложный и постепенный процесс. Поэтому переходный период разбит на два этапа: сотрудничество, перерастающее в интеграцию, и

собственно интеграция. В составе второго этапа выделены две стадии: инвестиционная нефтегазовая интеграция и инвестиционно-инновационная нефтегазовая интеграция. Перерастание во вторую стадию в рамках второго этапа знаменует достижение высокой степени зрелости этого вида интеграции.

Развитие, углубление и совершенствование международного нефтегазового бизнеса – задача нефтегазовых компаний. Состоит в повышении их активности участия в международном нефтегазовом бизнесе, что ведет к его развитию и углублению, к ускорению полноценного перехода в международной нефтегазовой интеграции и, в конечном счете, к увеличению производства жидких и газообразных углеводородов и продукции их переработке [18, с. 365].

1.2 Ключевые факторы ведения международного нефтегазового бизнеса

Чтобы приспособить свои услуги и продукцию к характеристикам того или иного международного окружения, руководители компании должны научиться понимать факторы международной среды.

Для успешного ведения международного нефтегазового бизнеса влияют два ключевых фактора:

1) Географический фактор – ограниченность нефтегазовых ресурсов и их неравномерное распределение по планете. В мире существует хотя и значительное, но все же ограниченное число нефтегазоносных бассейнов, часть из них уже полностью выработана. Это заставляет компании интенсивнее искать новые источники ресурсов, которые начинают стремительно сокращаться. С открытием новых месторождений это сокращение компенсируется, но лишь отчасти. Так же в данный фактор входит особенность инфраструктуры, а именно расположение нефтяных терминалов, газопроводов и нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ) [12].

2) Институционально-политический фактор – наиболее значительные запасы углеводородов находятся под контролем правительств стран, в которых они расположены. Их разрабатывают государственные компании, которые являются монополистами на внутреннем рынке и обладают исключительными правами на недропользование. Соответственно иностранным игрокам часто создаются невыгодные условия для ведения бизнеса, иногда их деятельность запрещена на законодательном уровне. Именно поэтому каждая, поэтому каждая национальная или региональная компания имеет весьма узкую географию деятельности, как правило, ограниченную территорией своей страны (или сопредельных государств). В то же время благодаря монопольному положению на внутреннем рынке у таких корпораций либо нет стимула, либо не хватает конкурентных преимуществ в борьбе с частными компаниями на территориях, общедоступных с точки зрения ресурсов [12]. Кроме того, деятельность таких компаний может ограничиваться по политическим или экономическим соображениям. Внутренний рынок находится под влиянием политических событий и решений, поэтому они могут существенным образом сказываться на операциях в сфере международного нефтегазового бизнеса. Политические действия, направленные против правительства, или внезапная смена режима как минимум означают увеличение неопределенности для экспортера или иностранного инвестора. К числу основных экономических составляющих, которые могут влиять для ведения международного нефтегазового бизнеса, относятся: инвестиционный климат, налоговое и валютное законодательства принимающей страны [12].

Успешное ведение бизнеса в принимающей стране и полная ясность экономических взаимоотношений между экспортером и импортером могут быть достигнуты только при условии знания и понимания правил и законов стран, в которых находятся партнеры. Незнание российскими участниками внешнеэкономической деятельности условий, регламентирующих поведение внешнеторговых операций, часто сводит на нет все усилия партнеров по

экспортно-импортным операция и приводит к срыву внешнеторговых контрактов [14, с. 621].

Способ проникновения на рынок другой страны определяет стратегия бизнеса, правила которого должна следовать нефтегазовая компания. Базовые стратегии компаний и российских ВИНК рассмотрим в пункте 1.3 и 1.4 соответственно.

1.3 Базовые стратегии ведения бизнеса нефтегазовых компаний в зарубежных странах

Для определения стратегии ведения бизнеса нефтегазовых компаний в странах Ближнего Востока нужно рассмотреть базовые стратегии выхода компаний на зарубежные рынки.

По мнению западного маркетолога Рута, компании обычно руководствуются в решении данного вопроса одним из трех подходов:

1. Упрощенный подход, когда принимается решение единой стратегии выхода на все выбранные зарубежные рынки, игнорируя несхожесть ситуаций на них.

2. Прагматический подход, когда для выхода на зарубежный рынок выбирается наименее рискованная стратегия, хотя она может не быть наилучшей.

3. Стратегический подход требует до принятия решения сравнения и оценки всех альтернативных стратегий с учетом наличия ресурсов компании, риска и достижения прочих целей, помимо прибыли [6].

Не существует идеальной стратегии выхода компании на зарубежный рынок. Различные способы могут использоваться как различными компаниями для вступления на один и тот же рынок, так и одной компании для вступления на различные рынки. Традиционно в теории выделяют три базовые стратегии, они представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Базовые стратегии

Источник: [6]

Стратегия экспорта традиционно считалась наиболее распространённым решением по интернационализации деятельности. Экспорт предполагает продажу товара через дистрибьютора или импортера и является наименее рискованным способом выхода на внешний рынок, в том числе благодаря минимальным требованиям к инвестициям [6]. В большинстве случаев экспорт – это первый этап международной экспансии. К условиям успешной реализации стратегии экспорта относятся:

- наличие сильного бренда с большим потенциалом на новом рынке;
- гибкая таможенная политика и государственный протекционизм в области экспорта/импорта;
- эффективная логистика;
- надежность дистрибьюторов / импортеров;

Принято различать косвенный и прямой экспорт.

Специфические особенности бизнеса в торговле нефтегазовыми ресурсами заключается в следующем.

1. Как правило, импортер покупает продукцию НГК (нефтегазовый комплекс) для получения из нее энергетической продукции [4, с. 577]. Поэтому он стремится заключить долгосрочный контракт, с тем, чтобы

обеспечить непрерывный процесс производства. Это стремление совпадает и с интересами экспортера. Который, подписывает долгосрочный контракт, обеспечивает себе постоянный рынок сбыта.

2. При подписании долгосрочного контракта контрагентам бывает довольно сложно договориться о цене. Импортер, как правило, опасается, что он понесет потери, если цены на данный товар поднимутся в рамках срока действия контракта. Экспортер же опасается обратного: если цены в рамках контрактного срока упадут, то его потери неизбежны. В этой ситуации экспортер и импортер обычно приходят к соглашению о том, что контракт будет подписан долгосрочный, а цены на данный товар будет фиксироваться ежегодно.

3. Импортер, как правило, заинтересован в равномерных поставках сырьевых товаров для обеспечения непрерывного производственного процесса. Поэтому он обычно настаивает на этом, причем поставка сырья должна осуществляться равными объемами через равные промежутки времени [4, с. 578].

Что касается стратегии совместной предпринимательской деятельности, то в нефтегазовом бизнесе наиболее широко распространены такие его виды как, лицензирование и совместное предприятие (СП).

Лицензирование. Предприятие может продать лицензию на производство своей продукции иностранной компании или государством посредством соглашения о лицензионных платежах. Согласно этой схеме, например, русская компания предоставляет иностранной компании или государству право использовать свои патенты или технологии для производства какой-либо продукции. При этом иностранная компания возмещает затраты патентовладельцу в форме лицензионных платежей.

Наиболее часто встречаемые формы выплаты по лицензионному соглашению – это роялти, паушальный платеж и комбинированные платежи.

Преимущества и недостатки лицензирования представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Преимущества и недостатки стратегии лицензирования

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Главным преимуществом лицензионного производства является то, что за рубеж вывозится только ноу-хау, а не материальные ценности, отсутствуют риск национализации или экспроприации; 2. Повышается прибыль от уже разработанного продукта; 3. Благодаря лицензионным соглашениям экспортеры могут вступать на рынки, которые в противном случае были бы закрыты для экспорта (высокие пошлины, импортные квоты). 4. При этом экспортирующие компании часто обходятся без больших капиталовложений; 5. Лицензиар сразу начинает пользоваться маркетинговыми преимуществами лицензиата (каналы распределения, клиенты и др.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Репутация лицензиара зависит от того, насколько эффективно будет функционировать лицензиат; 2. Возможен не полный охват рынка, оставляющий место для конкурентов; 3. Лицензированные выплаты составляют только 5%, что ниже возможной прибыли от собственного производства; 4. Существует большой риск, что через несколько лет после передачи но-хау местная фирма начнет действовать самостоятельно и для лицензиара рынок будет потерян.

Источник: [13]

Управление по контракту распространено в развивающихся странах, имеющих капитал и исполнительный персонал, но не располагающих ноу-хау и квалифицированными работниками [13]. Предложения относительно кооперации с участием зарубежного капитала в этих странах могут быть отвергнуты по причине нежелательности долгого иностранного присутствия. Управление по контракту – это соглашение на осуществление управленческих функций и имеет ограниченный срок действия. Основные преимущества и недостатки данной стратегии представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Преимущества и недостатки стратегии управление по контракту

Преимущества	Недостатки
<p>1. Может использоваться, когда другие способы вступления на зарубежный рынок (экспортные и инвестиционные) связаны с политическим или коммерческим риском.</p> <p>2. Благодаря участию в зарубежных операциях позволяет отслеживать открывающиеся рыночные возможности.</p> <p>3. На ранних стадиях интернационализации дает возможность эффективного изучения зарубежного рынка.</p>	<p>1. Обучение и подготовка будущих кадров.</p> <p>2. Требуется отвлечение высококвалифицированного персонала, что может создать проблему, особенно для мелких и средних фирм.</p> <p>3. Ограниченный контроль и возможности развития</p>

Источник: [13]

Подрядное производство состоит в том, что зарубежное предприятие принимает на себя обязательства изготавливать на собственных производственных мощностях продукцию, приобретение которой гарантируется отечественной фирмой договором на длительный период. Это происходит:

1. При дефиците собственных производственных мощностей.
2. При более низких издержках и уровнях заработной платы в чужой стране.

К разновидностям данного способа относятся аутсорсинг (передача отдельных частей производства, управления или услуг внешним исполнителям, например, создание компьютерных программ возможно в любой стране), сборка, монтаж или комплексное изготовление продукта. Организация сборочных работ за рубежом целесообразна, когда в целевой

стране имеются ограничения для зарубежных экспортеров (тарифы на ввоз комплектующих ниже, чем на готовую продукцию).

Преимущества и недостатки данной стратегии представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Преимущества и недостатки стратегии подрядное производство

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий риск, поскольку отсутствует вклад со стороны зарубежного предприятия в виде денежных средств, временных затрат и организационного мастерства (не может грозить национализация или экспроприация) 2. Сохранения контроля над научными исследованиями и конструкторскими разработками, маркетинговой деятельностью, продажным и послепродажным обслуживанием; 3. Позволяет избежать валютного риска и финансовых проблем (в рамках дочернего предприятия может возникнуть проблема трансфертной цены). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пересечение границы товаром может быть связано со значительными трудностями; 2. Не просто найти надежного производителя; 3. Персонал производителя зачастую нуждается в серьезной подготовке и обучении; 4. По истечении срока контрактных договоренностей появляется хорошо подготовленный конкурент; 5. Трудно контролировать выполнение технических требований к качеству продукции

Источник: [14, с. 345]

Для успешного развития нефтегазового бизнеса в условиях жесткой конкуренции часто выгодней разместить его в другой стране. Чаще всего это возможно путем осуществления прямых инвестиций в предприятия за рубежом.

Иностранные инвестиции — это инвестиции, вкладываемые в предприятие зарубежными инвесторами (государствами, иностранными банками, компаниями и предпринимателями). Осуществляются он в целях создания филиала или приобретение контроля над предприятиями за границей [41].

Различаются прямые и портфельные зарубежные инвестиции.

Прямые инвестиции – это капиталовложения в зарубежные предприятия, осуществляемые в целях контроля над предприятием за границей [41].

Возможность контроля определяется долей в активах предприятия, принадлежащей инвестору. Величина этой доли колеблется в разных странах по-разному.

Как правило, прямое зарубежное инвестирование требует не только перевода финансовых средств, но одновременно и передача технологий и вовлечение человеческого капитала в процесс производства за границей. Большая часть вывоза капитала приходится на прямые инвестиции.

Прямые инвестиции могут направляться также на приобретение уже имеющихся за границей предприятий или на их создание. Сегодня самыми крупными инвесторами являются США, Великобритания и Япония [41].

Портфельные инвестиции – это вложение капитала в иностранные акции, облигации и другие ценные бумаги, осуществляемые в расчете на получение высокой прибыли. Такие инвестиции не дают право контроля над объектами инвестирования [45, с. 18].

При этом часто возникают ситуации, когда самостоятельное участие инвестора на зарубежном рынке затруднено. Обычно это связано со специфическими особенностями законодательства принимающей страны, административными ограничениями, особенностями налоговой политики и т.д. В таких случаях выход на зарубежные рынки выгодней осуществлять путем создания СП. Как правило, отношение государственных органов принимающей страны к СП мягче, нежели к предприятиям со 100%-м иностранным капиталом, что повышает вероятность получения льгот со стороны государства [4, 456].

Одно из общепризнанных в мировой практике определений гласит: совместное предприятие – это предприятие, корпорация или иное объединение, образованные двумя или большим числом юридических и

физических лиц, которые объединили свои усилия с целью создания долгосрочного и прибыльного бизнеса.

Организация СП заключается в том, что две или больше число компаний или государств договариваются и вкладывают свои средства в создание общей компании. Участники СП являются равными партнерами в деле и получают прибыль в зависимости от доли пакета акций каждого в совместном предприятии [4, с. 457].

В международном бизнесе нефте- и газодобычи соглашение о создании СП – дело обычное и наиболее распространённое.

Существует множество форм СП. Рассмотрим наиболее характерные из них, которые получили наиболее распространение в нефтегазовом бизнесе, они представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Формы стратегии совместное предприятие

Организационные формы СП	Описание
1	2
Предприятия, создаваемые государством и иностранной компанией.	Совместные предприятия, создаваемые нефтегазовыми компаниями между собой, отличаются от тех, что создают компании (инвестор) и государство. Особенности СП, предложенных Россией, состоят в том, что 100% всех затрат периода разведки и освоения ложатся на зарубежного инвестора. Иными словами, государство пропускает этот этап. Это вполне нормальная ситуация, и, когда говорят об участии государства в СП, автоматически предполагается именно такой вариант. Однако здесь надо иметь в виду, что большая часть российских СП имеют дело с уже доказанными, хорошо исследованными месторождениями, что, конечно же, практически исключает риск поисковых работ.
Предприятия, создаваемые юридическими и физическими	Важным признаком СП такого вида является совместная собственность партнеров на конечный продукт. Особенности типичного российского СП такого типа состоят в том, что в России в основном используются СП с равным участием капитала (50/50%). Аспекты мотивации российской стороны при создании такого типа СП могут быть различными. Основными и наиболее распространёнными из них являются следующие: 1. Получение современных зарубежных технологий и преодоление барьеров протекционизма. В отличие от традиционного лицензирования при совместном предпринимательстве российская сторона, которая одновременно является и продавцом лицензии на разработку месторождения, становится совладельцем предприятия и поэтому она крайне заинтересована в получении высокой прибыли.

Продолжение таблицы 1.4

1	2
<p>лицами с долевым участием иностранных инвестиций.</p>	<p>2. Повышение конкурентоспособности продукта на рынке и расширение экспорта продукции за счет использования имеющихся в распоряжении учредителей СП ресурсов по ценам, которые, как правило, значительно ниже общемировых.</p> <p>3. Снижение затрат на производство продукции за счет использования трансфертного (внутрифирменного) ценообразования и экономии издержек на сбыт продукции;</p> <p>4. Улучшение материально-технического обеспечения за счет получения от зарубежного партнёра дефицитных материальных ресурсов, а также комплектующих узлов и деталей.</p> <p>Самая большая опасность, которая может ожидать при создании совместного предприятия такого вида, - это проблема взаимоотношений с партнерами.</p>
<p>Предприятия, полностью принадлежащие иностранным инвесторам (стратегия прямого инвестирования)</p>	<p>Самые агрессивные формы выхода на внешние рынки – предприятия, дочерние предприятия и филиалы, полностью принадлежащие иностранным инвесторам. Как правило, законодательства большинства стран допускают создавать на их территориях предприятия, на 100% принадлежащие иностранными юридическими или физическими лицам. Эта предприятия регистрируются как юридические лица страны базирования. Не является исключением и Россия.</p> <p>Предприятия, полностью принадлежащие иностранными юридическим или физическим лицам, как и СП, могут создаваться путем регистрации новой компании или путем приобретения местных предприятий, в то числе и в процессе приватизации. Приобретение действующего иностранного предприятия дает возможность инвестору сразу включиться в местные структуры, использовать связи и авторитет приобретаемой компании.</p> <p>Приобретение зарубежных предприятий – это наиболее распространенный путь, который используют транснациональные корпорации, нацеленные на свое развитие. Вместе с тем создание данной формы предприятия связано и с наибольшей степенью риска, обусловленного, например, национализацией имущества дочернего предприятия.</p>
<p>Представительства и филиалы иностранных юридических лиц</p>	<p>Следующей достаточно распространённой организационной формой международных нефтегазовых компаний являются постоянные представительства и филиалы иностранных юридических лиц.</p> <p>За рубежом предприятия с иностранными инвестициями в случае, если они созданы транснациональными корпорациями, обычно называются зарубежными филиалами материнских компаний. К филиалам с закреплением юридического статуса относятся также и отделения.</p> <p>В российской терминологии такие формы предприятий с иностранным капиталом называют представительством или филиалом иностранных юридических лиц. При этом под иностранным юридическим лицом понимается лицо, зарегистрированное в соответствии с законодательством</p>

Продолжение таблицы 1.4

1	2
	<p>принимающего государства. С позиций налогообложения обе эти формы объединены в один термин «постоянное предпринимательство».</p> <p>Выделим наиболее характерные черты представительств в различных зарубежных странах.</p> <p>1. Представительство не является юридическим лицом, не имеет собственного самостоятельного баланса, устава и действует на основании Положения о представительстве, утверждённого компетентным органом материнской фирмы.</p> <p>2. Представительство не является резидентом страны базирования.</p> <p>3. Представительство не наделяется хозяйственной самостоятельностью, действует от имени и поручению материнской компании.</p> <p>4. Представительство наделяется имуществом создавшей его фирмы. Имущество представительства учитывается на отдельном балансе, и включается в баланс всей фирмы.</p> <p>5. Представительство может открыть в банковском учреждении на территории советующей страны текущий счет, с которого осуществляются расчетно-платежные операции по его содержанию.</p> <p>Главное достоинство такой формы организации международного нефтегазового бизнеса заключается в том, что материнская компания полностью контролирует деятельность своего представительства (филиала).</p> <p>Недостатками является то, что при такой форме организации бизнеса у зарубежной компании отсутствует возможность привлечения местных партнеров и их капиталов.</p>

Источник: [4]

Рассмотрев базовые стратегии компаний, нужно проанализировать стратегии выхода на зарубежные рынки крупных российских ВИНК, этому посвящён пункт 1.4

1.4 Стратегии российских ВИНК в условиях глобального рынка

В условиях глобализации мирохозяйственных отношений происходит постоянное укрупнение бизнес-структур, их выход за рамки отдельных предприятий, государств и континентов. В процессе вертикальной интеграции различные технологически взаимосвязанные производства объединяются на финансово-экономической основе. В структуру

современной вертикально интегрированной нефтяной компании (ВИНК) входят предприятия, реализующие последовательные стадии технологического процесса

С развитием глобального рынка и включением России в систему международных связей процессы вертикальной интеграции выходят на международный уровень, поэтому одна из актуальных задач, стоящих перед современными российскими ВИНК, - разработка новой оптимизированной стратегии, соответствующей глобальным вызовам и национальным приоритетам, способствующей увеличению нефтедобычи и росту производства нефтепродуктов [33]. Данная стратегия может быть реализована только при ориентации на внешние рынки, вытеснении конкурентов и при постоянном технологическом лидерстве. Стратегическое планирование нефтегазовых компаний выделяет такие цели, как обеспечение устойчивого роста производственного потенциала и осуществление комплексной рационализации управления компанией.

В наборе стратегий российских ВИНК приоритетным является активный выход на международные глобальные рынки [33]. Усилению зарубежной экспансии способствуют не только факторы глобализации, но и проблемы нефтегазового комплекса России. К числу основных проблем относятся:

1. нерациональное недропользование (низкий коэффициент извлечения нефти) и отсутствие комплексных технологий добычи и экономически эффективной утилизации углеводородов (сжигание попутного нефтяного газа);
2. низкие инвестиционные возможности нефтегазовых компаний, обусловленные высокой налоговой нагрузкой на отрасль;
3. нестабильного ценообразования;
4. длительность срока окупаемости проектов;
5. наличие инфраструктурных ограничений для диверсификации экспортных поставок нефти и газа;

6. высокая степень монополизации рынков нефтепродуктов всероссийского, регионального и местного масштаба;

7. высокий износ основных фондов нефтеперерабатывающей промышленности; низкое качество нефтепродуктов.

Аккумуляция значительных финансовых ресурсов при ограниченных возможностях их инвестирования внутри страны позволило компаниям приступить к расширению бизнеса вне национальных границ. Основные стратегии рассмотрим в таблице 1.7.

Таблица 1.5

Стратегии российских нефтегазовых компаний

Стратегия	Описание
1	2
Расширение контактов с зарубежными партнерами и инвесторами	<p>Основными направлениями стратегического развития российских ВИНК становится расширение контактов с зарубежными партнерами и инвесторами, участие в освоении месторождений за рубежом, реализация совместных проектов с глобальными ВИНК. В утвержденной стратегии развития на среднесрочную перспективу одной из ведущих российских ВИНК «ЛУКОЙЛ» основным направлением структурного роста и необходимым условием устойчивого развития нормативно закреплён «интенсивный выход на зарубежные рынки с последующим созданием нескольких центров добычи и нефтепереработки за пределами РФ»[19].</p> <p>Компания целенаправленно и поэтапно выстраивает цепочку от производства топлива до выхода на его конечного потребителя. В сфере интересов - освоение и разработка месторождений в Латинской Америке и Ближний Восток, объекты нефтепереработки в странах Западной и Восточной Европы, сети АЗС в большинстве европейских стран, США, в Турции, Грузии, Азербайджане. В 2009 г. «ЛУКОЙЛ» участвовала в проектах в Колумбии, Казахстане, Саудовской Аравии, Азербайджане, Узбекистане, Кот-д'Ивуаре, Гане, Египте и Венесуэле.</p> <p>Развитие бизнес-сегмента «переработка и сбыт», наращивание нефтеперерабатывающих мощностей за рубежом позволяют ВИНК снизить зависимость от высокой ценовой волатильности на мировом нефтяном рынке. Наращивая портфели профильных активов в различных регионах мира, одновременно участвуя в зарубежных проектах и по добыче, и по переработке, и по сбыту нефтепродуктов, компания стремится смягчить политические и минимизировать экономические риски на территории России.</p> <p>«Роснефть» также считает стратегически важным выход на зарубежные рынки. Перспективные направления развития компании - вхождение в нефтеперерабатывающие активы итальянской ВИНК ENI в Европе, которая в обмен предлагает вхождение «Роснефти» в проекты по нефтепереработке в Европе и добыче на севере Африки. В зарубежной активности «Роснефть» проявляет большой интерес к участию в местных инфраструктурных проектах, которые создают реальную</p>

1	2
	<p>взаимозависимость партнеров и, как следствие, служат гарантией стабильности. Подобный альянс ВИНК заключила с китайской корпорацией Petro china, создав совместное предприятие по переработке и маркетингу нефтепродуктов в Китае.</p> <p>В стратегические планы крупнейших российских ВИНК входит активизация деятельности по африканскому направлению. Стратегические цели здесь не только расширение зарубежных активов в целях повышения добычи нефти и газа, но и имиджевые интересы, укрепление бренда на мировых рынках. Трудно не согласиться с мнением Р.И. Томберга о том, что «владение зарубежными активами в крупнейших центрах нефтедобычи - таких, как Северная Африка и Гвинейский залив, - это возможность влиять на ценообразование и конъюнктуру рынка. Появляется и другая возможность - маневр в сложных геополитических отношениях картелей покупателей и поставщиков энергоресурсов» [2, с. 105].</p> <p>Влияние глобализации также проявляется в расширении сотрудничества российских ВИНК с зарубежными партнерами в разработке российских недр.</p> <p>Таким образом, под влиянием глобализации нефтяные компании во всем мире стремятся, с одной стороны, преодолеть становящиеся узкими национальные рынки и, с другой стороны, получить (расширить) доступ к иностранным ресурсам и рынкам.</p>
Слияния и поглощения	<p>С ростом активности российских ВИНК как в стране, так и за рубежом, увеличением прозрачности отечественного рынка, стабилизацией политической ситуации и приходом в Россию иностранных инвесторов происходит бурный рост рынка слияний и поглощений (М&А). Российские ВИНК превратились в промышленно-финансовые корпорации, на смену операционной модели их развития приходит финансовая модель. Чем значительнее активы компании, тем выше ее капитализация, поэтому на протяжении последнего десятилетия активизируются процессы продажи, покупки, обмена активов в нефтяном секторе, как в России, так и за рубежом.</p> <p>Участие российских ВИНК в сделках М&А вызвано необходимостью реализовывать технологически сложные проекты, которые могут осуществляться только совместно с глобальными компаниями. Покупателями долей активов ведущих российских ВИНК могут быть только глобальные компании. Стратегической целью ведущих российских ВИНК становится превращение их в мировые энергетические компании, что требует приобретения опыта управления активами крупных нефтяных компаний, осуществляющих зарубежную экспансию в условиях глобализации нефтяного бизнеса. Такой опыт они могут получить только во взаимодействии с глобальными нефтяными компаниями.</p> <p>Первым опытом стало создание совместной транснациональной корпорации (ТНК-ВР) в 2003г. Вносимые активы по договору распределялись между ТНК и ВР в пропорции 50% на 50%. Однако после событий с ЮКОСом значительно усилился контроль над подобными сделками в стратегически важных отраслях экономики со стороны государства. Рост рисков не остановил приобретение долей российских ВИНК глобальными компаниями, но привел к изменению тактики их сделок с российскими нефтяными активами.</p>

1	2
	<p>Первым приобретается небольшой пакет акций, затем размер актива постепенно наращивается, одновременно зарубежная компания осуществляет прямые инвестиции в объекты российской ВИНК, идет взаимный обмен долями компаний.</p> <p>В 2007 г. основной формой сделок по слияниям и поглощениям стал обмен активами, например: «Газпром» – ТНК-ВР, «Газпром» – Total и др. Большую активность в outbound deals проявила в этот период «ЛУКОЙЛ», которая после приобретения латвийской местной дистрибьюторской сети поставила целью расширить свою долю на рынках стран Западной Европы.</p> <p>В 2008 г. глобальный экономический кризис внес коррективы в инвестиционные стратегии глобальных нефтяных компаний. Если до мирового кризиса основным направлением движения капитала в сделках M&A был выход глобальных ВИНК на российский рынок, то в период кризиса усилилась деятельность российских ВИНК в сфере M&A как на территории РФ, так и за рубежом. В связи с падением спроса на продукцию нефтепереработки и сокращением маржи с 45 до 6 долл./ барр. глобальные ВИНК приступили к продаже своих активов, которые давно уже представляли интерес для российских ВИНК - экспортеров нефти на рынки этих стран.</p> <p>Приобретение долей в нефтеперерабатывающих предприятиях Европы обеспечивало российским ВИНК дополнительную маржу за счет переработки своей нефти на современных европейских НПЗ. Соответственно высокий выход продукции с высокой добавленной стоимостью и возможность приближения своего бизнеса непосредственно к основным европейским потребителям.</p> <p>В 2009 г. увеличилось число приобретаемых нефтяных активов за рубежом. Российские ВИНК приобретают мажоритарные доли у иностранных нефтяных компаний. «Газпром» получил 55% в уставном капитале Sibir Energy, «Газпромнефть» – 20% акций итальянской компании ENI и 51% акций сербской компании «Нефтяная индустрия Сербии». Самой крупной стала сделка на сумму 0,58 млрд. долл. компании Lukoil Overseas, которая приобрела государственную узбекскую компанию SNG Holdings.</p> <p>С выходом России на рынок крупных слияний и поглощений отечественные компании перестраивают свои экономические стратегии, приводя их в соответствие с международными стандартами и вызовами глобального экономического сообщества. В продолжающихся в России процессах приватизации государственного имущества бизнес-структуры получают возможность решить проблему доступа к недостающим звеньям технологических цепочек, установления контроля над собственностью.</p>
Глобальный обмен технологиями квалифицированными специалистами и	<p>Российские ВИНК активно развивают стратегические преимущества глобального обмена технологиями и квалифицированными специалистами с международными ВИНК. Особую значимость приобретают опыт и знания зарубежных партнеров, их высококвалифицированный персонал и перспективные инновационные разработки. Так, «Стратегическое соглашение о сотрудничестве» между «Роснефтью» и</p>

1	2
	<p>ExxonMobil предполагает обмен экспертизами и технологиями, совместное участие в исследованиях и опытно-конструкторских разработках в России, Соединенных Штатах и других частях мира. Неотъемлемая часть этой научно-исследовательской работы - развитие новых безопасных, соответствующих современному техническому уровню и экологичных систем защиты. Сделка «Роснефти» и ExxonMobil в перспективе очень актуальна для России, поскольку дает доступ к современным технологиям бурения, разработанным в последние десятилетия для американских сланцевых месторождений.</p> <p>«Соглашение о сотрудничестве», подписанное «Роснефтью» и норвежской Statoil 5 мая 2012 г., включает обмен управленческими и инженерными кадрами, ценным опытом в основных направлениях разведки и добычи углеводородов. Большие перспективы в сфере обмена технологиями и специалистами у сотрудничества «Роснефти» с итальянской ENI. А также с американской многоотраслевой корпорацией General Electric (GE). «Роснефть» особенно заинтересована в инжиниринговых услугах и в опыте ENI по реализации совместных проектов в Африке.</p> <p>Соглашение о сотрудничестве с GE предусматривает реализацию совместных проектов в сфере разработки, изготовления и реализации оборудования для нефтегазовой отрасли. Внедрение технологий GE приведет к значительному повышению эффективности работ по разведке, добыче и переработке нефти и газа, монтажных и пусконаладочных работ в ходе капитального строительства, реконструкции и технического перевооружения производственных нефтегазовых объектов. В рамках соглашения также предусматривается оценка потенциальных возможностей создания технологий и оборудования для разработки прибрежных месторождений арктического шельфа, усовершенствования методов нефтедобычи на месторождениях с трудно извлекаемыми запасами. Планируются обмен специалистами и совместные проекты в области повышения квалификации и переподготовки кадров.</p> <p>Подобное сотрудничество будет способствовать повышению экологической и промышленной безопасности предприятий «Роснефти», что является одним из основных стратегических приоритетов современной ВИНК в условиях глобализации.</p>
Инвестирование в сферу НИОКР	<p>В глобальном мире становится все более актуальным вопрос доступа к новым технологиям. По мнению Б.А. Хейфеца, «покупать лицензии - это получать достижения вчерашнего дня» [4, с. 45]. Поэтому мощным конкурентным преимуществом ВИНК становится инвестирование в сферу НИОКР. Новейшие инновационные разработки позволяют ускорить открытие, разработку и вовлечение в хозяйственный оборот новых месторождений; обеспечивают эффективное освоение месторождений, ранее признанных нерентабельными; увеличивают извлекаемый потенциал разрабатываемых месторождений за счет переоценки величины их запасов. Российские ВИНК повышают расходы на НИОКР, приобретают современное оборудование, совершенствуют методики и экспериментальную базу. Крупнейшие российские ВИНК в обмен на доли в месторождениях получают от иностранных партнеров новейшие технологии, способные значительно повысить эффективность и рентабельность многих проектов, в том числе и законсервированных в</p>

1	2
	<p>настоящее время. Также российские ВИНК организуют собственные подразделения, научные центры, занимающиеся инновациями в области технологий разведки, добычи, транспортировки и переработки нефти и газа. Чтобы эффективно применять новые знания и интегрировать их в свою структуру, должна измениться сама организация. Модернизация производств и технологическое развитие требуют также введения в состав менеджмента высшего уровня руководителей, персонально отвечающих за инновационное развитие компании.</p> <p>Благодаря стратегии модернизации и инновационному развитию в 2011 г. в лидеры по переработке нефти вышла «Татнефть». Высокие финансовые результаты компании были достигнуты за счет продажи дополнительных объемов нефтепродуктов, произведенных на ТАНЕКО, запущенном в конце 2011г. Среди удачных примеров получения передовых технологий через инвестиции в зарубежные предприятия можно выделить приобретение в 2009 г. «Газпром нефтью» у Chevron Global Energy завода по производству масел и смазок Chevron Italia S.p.A в Италии. Вместе с заводом компания получила лицензию на использование технологий производства масел и смазок, а также патентные права на торговую марку Техасо для реализации продукции на итальянском рынке.</p> <p>Высокотехнологичные решения позволили «Роснефти» приступить к созданию розничной товаропроводящей сети из плавучих станций, соответствующих жестким требованиям международных экологических стандартов. Современные технологии исключают возможность разлива топлива, что ранее считалось неизбежным при заправке маломерных судов. Летом 2012 г. успешно заработала первая плавучая АЗС для маломерных судов между озерами Ильмень и Ладогой на маршруте 220 км.</p> <p>Инвестиции в разработку и внедрение новых технологий, в модернизацию испытанных технологий являются одним из основных конкурентных преимуществ «ЛУКОЙЛа». Постоянно растут объемы финансирования научно-технических работ. К началу 2012 г. завершились организационные преобразования научно-проектного комплекса «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг», который включает 4 региональных института, сформированы 5 филиалов по разным сферам деятельности [5].</p> <p>Концентрация научных идей в одном центре в рамках корпорации позволяет разработать и внедрить новые технологии, что повышает конкурентоспособность ВИНК и делает ее независимой от западных технологий.</p>

Источник: [10]

Проанализировав таблицу 1.7 можно сделать вывод, что создание вертикально интегрированных компаний способствует эффективному применению факторов экономической глобализации. На смену классическим факторным преимуществам приходят глобальные конкурентные преимущества. В первую очередь это умение максимально эффективно

разместить во времени (определенная стадия жизненного цикла продукции и производства) и пространстве (определенная страна приложения капитала) воспроизводимые факторы хозяйственной деятельности, пользуясь преимуществами, даваемыми их мобильностью. В рамках глобального рынка возможна любая территориальная комбинация звеньев воспроизводственного процесса ВИНК и, что немаловажно, «применение единых маркетинговых, инновационных и производственных стратегий по всему миру» [6, с. 127].

Стратегии российских вертикально интегрированных компаний основаны на двух базовых процессах современной глобальной мировой экономики: рост мобильности как возможности перемещения в пространстве и рост воспроизводимости как возможности повторить, скопировать, воспроизвести - относительно ресурсов, продуктов, технологий и, что самое важное, образцов хозяйственного поведения [18].

Важнейшие направления стратегического развития российских ВИНК в свете повышения их глобальной конкурентоспособности:

1. получение российскими ВИНК дополнительных выгод от участия в международном разделении труда за счет формирования собственных или интеграции в международные производственно-сбытовые цепочки, в которые вовлечены также малые и средние предприятия на основе стратегии аутсорсинга [33];

2. дальнейшая диверсификация по товарному и географическому признаку, в частности, переход от реализации углеводородного сырья к продаже продуктов с высокой степенью промышленной обработки; налаживание систем сбыта нефтепродуктов, выпускаемых российскими ВИНК на своих перерабатывающих мощностях за рубежом;

3. дальнейшее применение стратегии ресурсосбережения с учетом международных стандартов экологической безопасности;

4. развитие кооперации с иностранными инвесторами в нефтедобыче и нефтепереработке на основе инноваций;

5. наращивание присутствия российских ВИНК на рынках инновационной продукции в сфере нефтедобычи и нефтепереработки, в частности, на рынке новых нефтепродуктов [33];

6. активное участие российских ВИНК в развитии крупных узловых точек международной транспортной инфраструктуры экспорта углеводородов за счет привлечения новых технологий; в развитии транспортных систем и транспортной инфраструктуры в новых регионах нефтедобычи;

7. расширение участия в освоении высокоэффективных месторождений за рубежом и совместная разработка российских недр;

8. развитие партнерских отношений с международными компаниями во всех сферах деятельности;

9. наращивание профильных активов вне России, повышение конкурентоспособности за счет выхода на новые рынки и освоения нетрадиционных для ВИНК рыночных ниш;

10. усиление инновационной активности, модернизация производств и технологическое развитие [6].

Несомненно, что дальнейшее развитие международного бизнеса нефтегазовой отрасли невозможно без привлечения механизмов и инструментов дипломатической поддержки интересов ВИНК России за рубежом, равно как и за счет некоторых специальных мер национальной энергетической политики. В основном это касается государственных НГК. Хотя и частные компании также ощущают эту поддержку. По признанию главы «ЛУКОЙЛ Оверсиз» (дочерняя компания, имеющая крупный бизнес за рубежом) А. Кузьева, МИД России оказывает их компании неоценимую поддержку. «Любая встреча с официальным лицом – это всегда обращение через МИД, – говорит А. Кузьев, – и уже только потом мы признаем встречу, налаживаем контакты и выстраиваем отношения» [10].

Для решения долгосрочных задач развития нефтяной отрасли, повышения конкурентоспособности отдельных ВИНК, балансировки

процессов добычи, переработки и доставки углеводородов, роста выпуска качественной и востребованной на мировом рынке продукции с высокой долей добавленной стоимости необходима серьезная модификация нефтегазового сектора РФ на основе повсеместного внедрения организационных и технологических инноваций.

Выход российских ВИНК на зарубежные рынки диверсифицирует риски и делает компании более устойчивыми. Можно ожидать дальнейшего активного участия российских компаний в диверсификации деятельности и интеграции, как в «прямом», так и в «обратном» направлении. Применение стратегии вертикальной интеграции обеспечивает эффективную экономическую деятельность с высоким уровнем отдачи инвестиций, значительным сокращением издержек, достижением высокой рентабельности производства, достижением глобальных целей.

Для исследования стратегии ведения бизнеса российских нефтегазовых компаний проводится анализ и оценка ключевых факторов международного нефтегазового бизнеса в странах Ближнего Востока. Этим вопросом посвящена следующая глава настоящей диссертационной работы.

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ ВЕДЕНИЯ НЕФЕАЗОВОГО БИЗНЕСА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА

2.1 Анализ и оценка географическо-инфраструктурной среды

Ближний Восток – регион, расположенный в Западной Азии и Северной Африке на стыке трех частей света. Это ближайший к Европе Восточный регион, через который традиционно пролегали основные транспортные пути из Европы и Африки в Азию, так как он включает в себя акватории Средиземного и Красного морей, а также Персидского залива. С востока на запад он простирается от Индийского субконтинента до Эгейского моря. История Ближневосточной цивилизации восходит к «зарождению человеческой цивилизации на Ближнем Востоке». Ближний Восток является домом для 350 - 360 миллионов мусульман (тюрки, персы, курды, арабы и др), 60 - 70 миллионов христиан (армяне, анатолийские греки, грузины, ассирийцы, копты, марониты и т. д.), 7 миллионов иудеев, 3 миллиона друзов, 2 миллиона езидов и др. Данный регион всегда являлся одним из важнейших политических, экономических и религиозных центров [40]. На рисунке 2.1 показана физическая карта Ближнего Востока.



Рисунок 2.1 - Физическая карта Ближнего Востока

Источник: [22]

Ближний Восток - регион, обладающий значительными запасами нефти (48 % от общего объема мировых запасов нефти) и природного газа (43 % от общего объема мировых запасов природного газа). Список стран региона по запасам [нефти](#) и природного газа по оценкам компанией British Petroleum ([BP](#)) в опубликованном Статистическом обзоре мировой энергетики (Statistical Review of World Energy) по состоянию на 2017 год представлен в таблице 2.1 и 2.2 соответственно.

Таблица 2.1

Список стран по запасам нефти за 2017год

Страна	Запасы нефти млн. барр.	Место в мире	% от мировых запасов
Саудовская Аравия	266,455	2	15,7
Иран	158,400	4	9,3
Ирак	142,503	5	8,8
Кувейт	101,500	6	6,0
ОАЭ	97,800	7	5,8
Катар	25,244	14	1,5

Источник: [16]

Таблица 2.2

Список стран по запасам природного газа за 2017 год

Страна	Запасы природного газа трлн. М ³	Место в мире	% от мировых запасов
Иран	33,600	2	17
Катар	24,700	3	13
Саудовская Аравия	8,600	6	4,5
ОАЭ	6,100	7	3,4
Ирак	3,700	12	2
Кувейт	1,798	20	0,9

Источник: [16]

Страны Ближнего Востока являются крупными производителями и экспортерами нефти и природного газа. В 2017 г. на долю стран Ближнего

Востока пришлось 32,2 % мировой добычи нефти и 16,8 % мировой добычи природного газа. Экспорт нефти с Ближнего Востока составил 44,3 % от общемирового экспорта нефти, экспорт сжиженного природного газа (СПГ) - 41,2 % от мирового показателя. Список стран Ближнего Востока по добыче нефти и природного газа [ОПЕК](#) основан на оценках, опубликованных в ежегодном Статистическом бюллетене (Annual Statistical Bulletin 2017), представлен в таблице 2.3 и 2.4 соответственно. Добыча нефти по странам приведена в тысяче баррелей в день, природного газа за 2017 год приведена в миллиардах кубических метров [16].

Таблица 2.3

Список стран по добыче нефти за 2017 год по данным ОПЕК.

Страна	Добыча нефти тыс. бар/день	Место в мире
Саудовская Аравия	10460,2	1
Ирак	4647,8	4
Иран	3651,3	6
ОАЭ	3088,3	7
Кувейт	2954,3	8
Катар	651,5	25

Источник [16]

Таблица 2.4

Список Стран по добыче природного газа за 2017 год по данным ОПЕК.

Страна	Добыча природного газа млрд. м ³ /год	Место в мире
Иран	226,905	3
Катар	182,830	4
Саудовская Аравия	110,860	8
ОАЭ	61,084	14
Кувейт	17,291	36
Ирак	1,18	62

Источник: [16]

Для анализа международной среды Ближнего Востока были выбраны три страны Ближнего Востока такие, как Иран, Саудовская Аравия, Кувейт. Каждая из вышеперечисленных стран имеет свои специфические особенности отраслевого регламентирования и механизмов взаимодействия государства и иностранного инвестора. Также важно отметить, что политическая обстановка в данных странах менее напряженная, чем у соседей таких как Ирак и Сирия, а это как выяснилось из параграфа 1.3 имеет одну из ключевых успехов для ведения бизнеса.

Помимо этого, исходя из выше рассматриваемых таблиц, данные страны могут рассматриваться в качестве крупных в мировом и/или региональном разрезах производители нефти и/или газа. Кувейт обладает крупным нефтяным потенциалом, Иран и Саудовская Аравия – основные мировые нефте- и газодобытчики. Эти страны предоставляют особый интерес России.

Королевство Саудовская Аравия (КСА) – крупнейшее государство на Аравийском полуострове. Граничит с Иорданией, Ираком и Кувейтом на севере, Катаром и Объединенными Арабскими Эмиратами на востоке, Оманом на юго-востоке и Йеменом на юге. Омывается Персидским заливом на северо-востоке и Красным морем – на западе [21].

Саудовская Аравия занимает около 80% территории Аравийского полуострова. На западе страны, вдоль берега Красного моря протягивается горная цепь аль-Хиджаз. На юго-западе высота гор достигает 3000 метров. Там же расположен курортный район Асир, привлекающий туристов своей зеленью и мягким климатом. Восток же занят в основном пустынями. Юг и юго-восток Саудовской Аравии практически полностью занимает пустыня Руб-эль-Хали, через которую проходит граница с Йеменом и Оманом.

Большую часть территории Саудовской Аравии занимают пустыни и полупустыни, которые заселены кочующими бедуинскими племенами. Население же сосредоточено вокруг нескольких крупных городов, как правило, на западе или на востоке у побережья.

Как выяснилось из пункта 1.2, для ведения международного нефтегазового бизнеса вертикально-интегрированным компаниям обязательно нужно знать особенность инфраструктуры нефтегазового комплекса в принимающей стране.

В приложении 1 и рисунке 2.1 представлены основные нефте- и газовые месторождения, расположение нефтяных терминалов и трубопроводов в Саудовской Аравии.

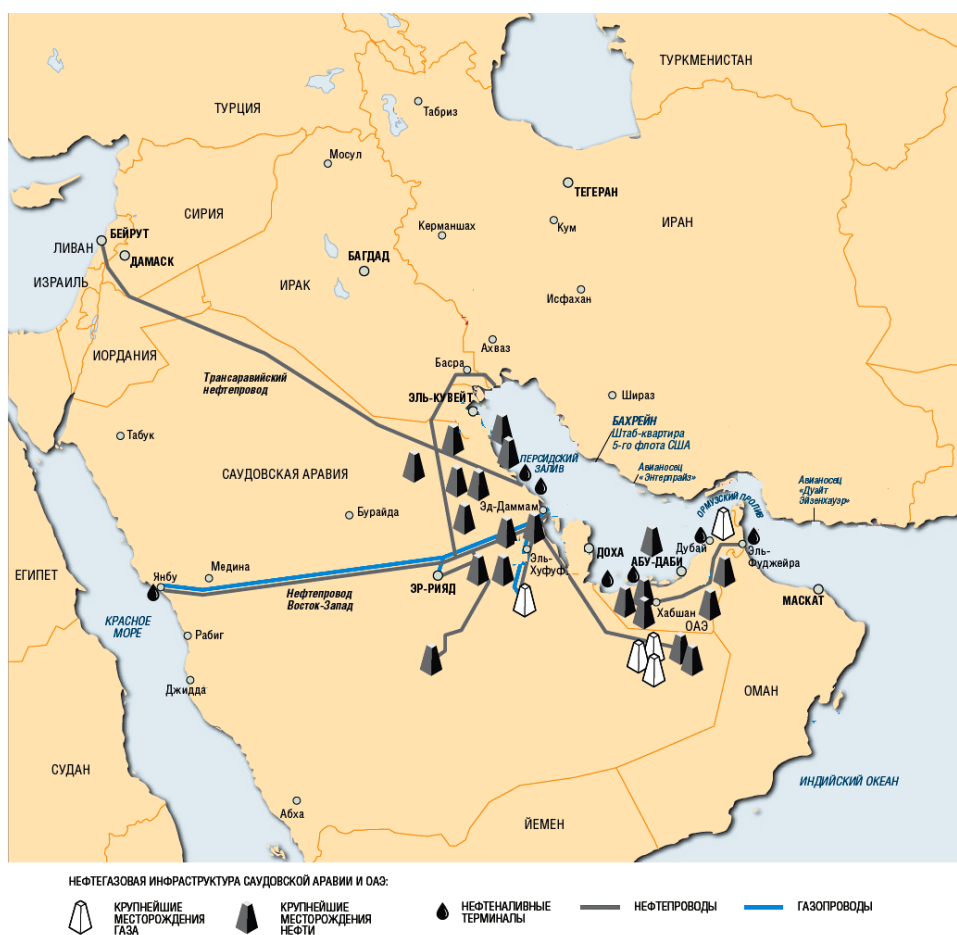


Рисунок 2.2 – Нефтегазовая инфраструктура Саудовской Аравии
Источник: [21]

Исламская Республика Иран (сокращенно Иран, ИРИ) – государство на юго-западе Азии. На севере граничит с Арменией, Азербайджаном и Туркменистаном и омывается Каспийским морем, на востоке соседствует с Афганистаном и Пакистаном, на западе – с Ираком и Турцией. На юге страна

располагает широким выходом к Персидскому и Оманскому заливам Индийского океана [40].

Нефтегазовая инфраструктура Ирана представлена на рисунке 2.2 и в Приложении 2.



Рисунок 2.3 - Нефтегазовая инфраструктура Ирана
Источник: [28]

Кувейт (официально Государство Кувейт) - государство (шейхство) в юго-западной Азии. Граничит с Ираком на севере и западе, с Саудовской Аравией - на юге. С востока омывается Персидским заливом. Кувейт расположен на северо-востоке Аравийского полуострова и на островах Персидского залива - Бубиян, Файлака, Варба, Куббар, Кару, Умм-эль-Марадим и др. Большая часть территории покрыта пустынями. Ландшафт равнинный, местами холмистый, наивысшая точка 290 м над уровнем моря на крайнем западе страны [40].

Нефтегазовая инфраструктура Кувейта представлена на рисунке 2.3 и в приложении 3.

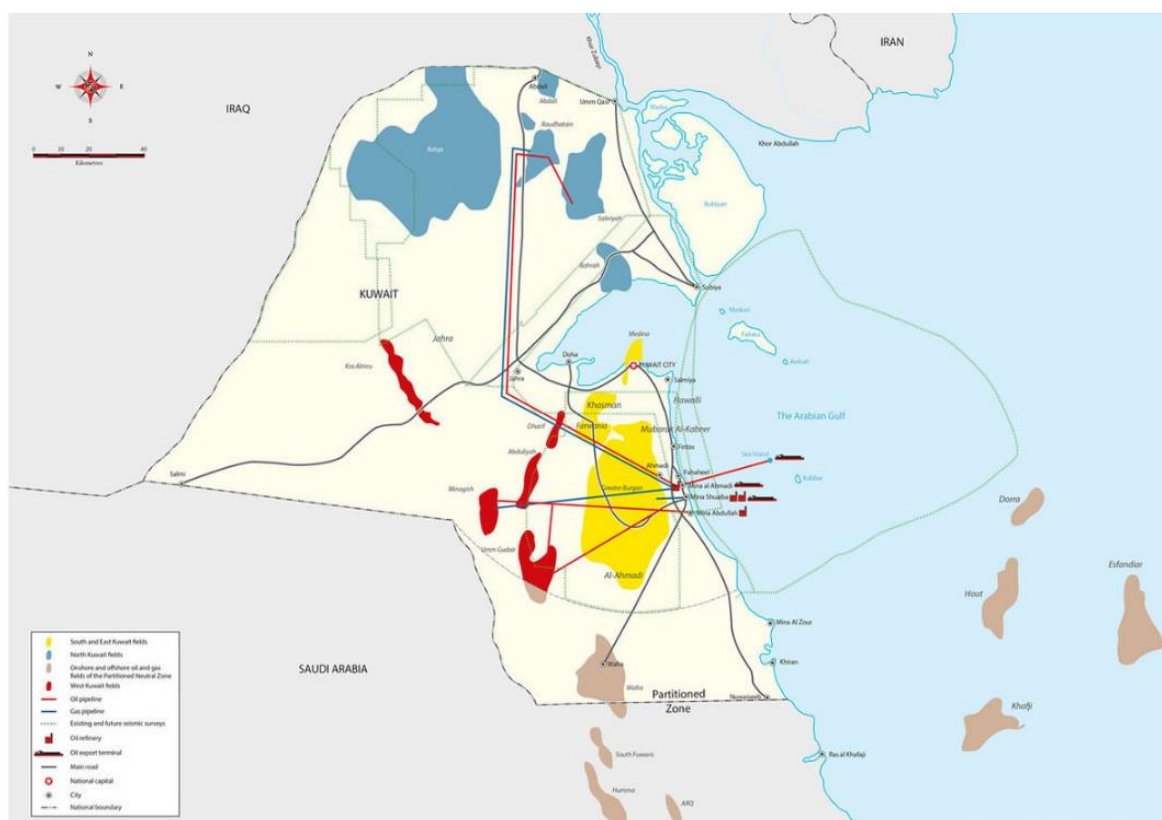


Рисунок 2.4 – Нефтегазовая инфраструктура Кувейта
Источник: [22]

Рассмотрев географическую среду Арабских стран можно сделать следующие выводы:

1. В каждой стране основными точками входа углеводородного сырья являются морские порты (нефтяные терминалы). Транспортировка нефти и газа на Ближнем Востоке осуществляется нефтеналивными танкерами. Следующим видом транспорта являются международные трубопроводы, хотя их пропускная способность слишком мала для реализации того объема сырья, которые добывают в последнее время Арабские страны. Наименьшим коэффициентом полезного действия является транспортировка нефти и газа по железной дороге, поскольку данный вид транспорта в Кувейте, Иране и Саудовской Аравии развит слабо.

Сегодня вопрос доведения углеводородов до потребителя стал, пожалуй, основным для Арабских стран, которые сильно зависят от танкерных перевозок, недостаточно задействует магистральные артерии, а также фактически не имеет соответствующей инфраструктуры для транспортировки сырья по железной дороге.

Представляется, в перспективе государство предпримет необходимые шаги для развития указанных проблемных сфер, однако сразу ожидать позитивных результатов не стоит, поскольку нестабильная региональная обстановка внезапно может выдвинуть на передний план совершенно иные политико-экономические проблемы, которые потребуют оперативного решения и немалых финансовых затрат от ближневосточных государств

2. Главными проектами исследуемых государств в нефтедобычи связаны с поиском и разработкой новых месторождений. КСА планирует проводить дополнительное бурение на существующих участках с целью компенсации естественного истощения зрелых месторождений. Иран ведет работы по разведке нефти и газа в районе Каспийского побережья. Кувейт разрабатывает месторождения в рамках Нейтральной зоны, а именно континентальный Wafra и шельфовый Khafji. Перспективным направлением в добыче природного газа является Иран, крупным месторождением является «Южный Парс» (св.12 трлн. куб. м). Из-за географических особенностей, Кувейт и Саудовская Аравия такими месторождениями похвастаться не могут.

Осваивая новейшие технологии добычи углеводородов, данные страны обеспечивают развитие нефтяной промышленности, однако по-прежнему остаются некоторые сложности, с которым государства могут столкнуться в перспективе.

Во-первых, даже таким мощным национальным компаниям, как “Saudi Aramco” в КСА, в Иране – “National Iranian Oil Company” и Кувейте – Kuwait Petroleum Corporation, сложно бесперебойно поднимать планку производительности без постоянного поступления крупных финансовых

ресурсов. В этой связи необходимы значительные инвестиции для осуществления дополнительных геологоразведочных работ на месторождениях, где ближневосточные страны собираются вводить новые добычные мощности. Во-вторых, в ряде случаев для освоения участков требуются современные технологии бурения, которые ранее не использовались в данных государствах, что обуславливает необходимость широкого привлечения зарубежных сервисных компаний, которые уже имеют богатый опыт в данной сфере. В-третьих, сегодня наблюдается дефицит свободных мощностей бурового оборудования, в результате на него увеличиваются арендные ставки, что также будет бить по карману арабских нефтяников.

Для того чтобы Арабские страны оставались в числе ведущих государств по состоянию и отдаче нефтяного сектора, им необходимо продолжать четкую и прагматичную энергетическую политику и дипломатию, а не выступать с провокационными заявлениями или всячески бравировать объемом углеводородных запасов, вызывая зависть некоторых государств. В результате разумных и тонких действий власти и крупного нефтегазового бизнеса стран получают не только закономерные дивиденды, но и гарантии развития в будущем.

Таким образом, что главные проекты исследуемых государств в нефтегазовой отрасли связаны с поиском и разработкой новых месторождений, совершенствованием и технологической модернизацией транспортной инфраструктуры, строительством нефтеперерабатывающих и нефтехимических комбинатов. Осуществляя задуманное, страны стремятся не только повысить экспорт углеводородов, но и сохранить, а так же упрочить высокие мировые позиции среди стран с наиболее развитым нефтегазовым бизнесом.

2.2 Анализ и выявление страновых особенностей институционально-политической среды

Арабский мир как региональный предмет анализа и его рыночная плоскость интересны не только с точки зрения существования на нем транснациональных энергетических компаний или иного рода внешней направленности фирм, что составляет одну из основных граней диссертационной работы, но и в рамках теории движения факторов производства, в частности, капитала.

В эру глобализации понятие «инвестиционный климат страны» приобретает принципиально новый смысл и с позиций практической значимости представляется, ключевой слагаемой успеха предприятия на зарубежных рынках.

Для обзора инвестиционного потенциала были выбраны следующие страны, а именно: Иран, Кувейт, Саудовская Аравия, - так как они дают, достаточно репрезентативную картину.

С целью проведения экспертной оценки экономического эффекта инвестиционного климата для иностранных компаний, необходимо подвергнуть анализу институциональную основу регулирования сферы иностранных капиталовложений. А именно: структуру государственных органов власти, которые вовлечены в процесс фискально-правовых отношений с иностранными инвесторами, основополагающие законы и нормативные акты, — равно как и емкость рынка инвестиций реального сектора экономики указанных выше стран.

Королевство Саудовская Аравия. В соответствии с принятым законом Генеральный совет по инвестициям (далее – ГСИ) уполномочен разрабатывать государственную политику и меры направленные на развитие и поощрение национальных и зарубежных инвестиций. Представлять в Верховный экономический совет Саудовской Аравии предложения по созданию в Королевстве благоприятного инвестиционного климата, контролировать вложение внутренних и иностранных инвестиций, осуществлять поиск и подготовку экономических обоснований потенциальных инвестиционных проектов [22].

Верховный совет экономике (далее ВСЭ) – это высший государственный орган. ВСЭ проводит генеральный курс, направленный на координацию экономической политики, нормативной, правовой базы и осуществляет планирование основных экономических параметров. Разрабатывает государственную стратегию по созданию благоприятных экономических условий, в том числе в сфере приватизации, привлечения иностранных инвестиции. Повышению кредитного рейтинга страны в мировом сообществе. Официальный сайт ВСЭ (<https://www.sec.gov/>). В отличие от ВСЭ ГСИ играет роль проводника экономической политики путем надзора и контроля за деятельностью субъектов экономических отношений.

Будучи административно независимым, ГСИ, по существу, становится единственной правительственной инстанцией, в юрисдикцию которой входит выдача лицензии, юридическое оформление совместных проектов в относительно короткий срок (не более 30 дней), что устраняет существовавшие ранее бюрократические препятствия и максимально ускоряет процесс реализации бизнес инициатив [30].

Принятое законодательство предоставляет иностранным инвесторам национальный режим даже в том случае, если проект реализуется без саудовских контрагентов, включая субсидии и льготное кредитование Саудовским фондом индустриального развития (далее - СФИР), а также гарантирует свободное движение капитала, получение в собственность недвижимости, запрет на конфискацию иностранных инвестиций без юридического обоснования экономической экспертизы и т. д.

Согласно новой редакции закона, иностранному инвестору предоставляется право 100-процентного участия в проектах на территории Королевства, включая земельные участки и другую недвижимость [22]. Это положение обеспечивает принятие компромиссных решений со стороны руководства компании и предотвращает коллизии, которые могут возникнуть между иностранными и саудовскими партнерами. Особенно важным в данных

нормативных условий является отказ от императивности наличия местного агента или спонсора [21].

Ключевым для компаний-нерезидентов преимуществом, прописанным в новом акте, представляется снижение размера максимальной ставки налога на прибыль полностью иностранной или смешанной корпорации с 45 до 30 процентов. Это означает, что при превышении корпоративной прибыли смешанной компании более чем в 100 тыс. саудовских риалов (ср.), что тождественно 26667 долларов США, доля иностранного инвестора в этих доходах облагается налогом в размере 30 процентов. Для компаний, прибыль которых меньше указанного предела, сохраняется прежняя ставка налога в размере 25 процентов [21].

Впоследствии планируется введение дополнительных налоговых льгот для иностранных инвесторов по результатам проводимого в настоящее время комплексного реформирования действующего режима налогообложения.

Существенным аспектом является легализованная отсрочка взимания подоходного налога с иностранных и смешанных компаний с момента начала деятельности до достижения точки безубыточности.

В то же время в законе есть неясности относительно вопросов владения недвижимостью - они подлежат окончательному утверждению отдельным законом, который находится в компетенции Министерства муниципалитетов и провинций КСА [22]. Однако, очевидно, что в нефтяной сфере передача активов в полную собственность иностранных инвесторов пока исключается. Что касается транспорта, нефтепереработки и нефтехимии, то иностранные инвесторы имеют доступ в эти сферы в форме совместного предприятия. При этом, не менее 50 процентов капитала последних принадлежит саудовской стороне.

Также в Законе об иностранных инвестициях не прописана клаузула касательно косвенных инвестиций из-за рубежа посредством фондовых бирж. Не урегулированным остается вопрос налогообложения совместных

предприятий. Отсутствует градация налогов для национальных корпораций - взимается пока единственный религиозный налог «закат»

В завершение анализа иностранных капиталовложений в КСА в фондовый рынок стоит констатировать, что данный процесс происходит в очень динамичном ключе. Примером тому служит увеличение объем вкладываемых средств в данный сектор.

Исламская Республика Иран. Правовое регулирование иностранных инвестиций в Исламской Республике Иран осуществляется Министерством экономики и по делам финансов. Официальный сайт Министерства экономики и по делам финансов ИРИ. (<http://mefa.gov.ir>). В структуру которого входит - Организация по инвестициям, экономическому и техническому содействию, возглавляемая заместителем министра экономики и финансов, который одновременно является председателем Комитета по привлечению и защите иностранных инвестиций, решения которого определяющим образом влияют на положительный или отрицательный результат рассмотрения инвестиционных проектов [22].

Разработка инвестиционной политики Ирана делегирована Высшему совету по инвестициям, членами которого являются руководители ведомств экономического блока. Главным образом, это - министры экономики и финансов, промышленности, горнорудной промышленности и иностранных дел, а также председатель Планово-Бюджетной организации.

Комитет по привлечению и защите иностранных инвестиций в своей деятельности руководствуется реализацией задач по рассмотрению предложений на ввоз капитала и ответственен за разработку проектов соответствующих подзаконных актов, подлежащих утверждению Советом Министров. Комитет по привлечению и защите иностранных инвестиций представлен заместителями министра [12, с. 122].

Иностранные компании направляют усилия на получение поддержки Организации по инвестициям, экономическому и техническому содействию

являющейся гарантом капиталовложений, в соответствии со статьей № 4 Закона о привлечении и защите иностранных инвестиций в Иране от 10 марта 2002 года.

Порядок вложения иностранных инвестиций в экономику ИРИ регламентируется положениями Постановления по выполнению Закона о привлечении и защите иностранных инвестиций [24].

Закон о привлечении и защите иностранных инвестиций прописывает ряд льгот для иностранных инвесторов. В частности, в нем предусмотрен паритет прав национальных и иностранных инвесторов. Упраздняются ограничения на иностранные капиталовложения в госсекторе национального хозяйства Ирана. Облегчается процедура выдачи лицензии иностранному инвестору. После присоединения Ирана к Нью-йоркской конвенции стало возможным разрешение гражданско-правовых споров между иностранным и иранским партнерами не только в судах, принадлежащих юрисдикции ИРИ, но и в любом международном судебном органе и/или арбитраже. Законом также предусмотрено расширение списка льгот (таможенных, налоговых, визовых и др.) для иностранных инвесторов, одним из которых является предоставление государственных гарантий зарубежному инвестору.

Наряду с этим указанный закон имеет много правовых и экономических недостатков. Как и ранее, под запретом находится передача в собственность нерезидентам природных ресурсов [21]. Также отсутствует правовое поле для СРП и концессионных контрактов, сохраняются ограничения на репатриацию прибыли через банки и др. Не разрешается осуществлять банковскую деятельность компаниям-нерезидентам, за исключением свободных экономических зон (далее — СЭЗ). Запрещена самостоятельная производственная деятельность филиалов иностранных компаний на территории Ирана. Закон также вводит ограничения по участию иностранного капитала в большинстве отраслей иранской экономики до 25-процентного порога, а в индустриальном секторе - до 35 процентов. Подзаконными актами осуществляется размытая интерпретация терминов «сектор экономики» и «отрасль промышленности». Данное обстоятельство в наибольшем образе

подвергается критическому анализу иранскими и международными экспертами и представителями деловых кругов [22].

По вышеназванным причинам широкомасштабные иностранные инвестиции преимущественно направлены в иранский ТЭК на условиях «Buy-back» и «BOT», которые представляют собой кредитные сделки без права собственности на экспортируемый в страну капитал.

Система «Buy-back» предполагает проектное финансирование со стороны иностранного участника в обмен на определенное вознаграждение после ввода объекта в эксплуатацию. Такая схема контрактных отношений не стимулирует иностранного подрядчика повышать эффективность проекта, а ограничивает его деятельность в рамках предоставления инженерных, строительных и иных услуг и делает нецелесообразным ее использование в проектах высокой степени риска (при освоении новых месторождений и др.).

Закон о привлечении и защите иностранных инвестиций предполагает еще одну схему сотрудничества, именуемую как «BOT» или «Строительство Эксплуатация-Передача» (далее-СЭП) и предусматривающую возврат вложенных средств и выплаты прибыли иностранному инвестору, при условии рентабельности возведенного предприятия. При этом права собственности на вложенный капитал сохраняются за иностранным партнером до момента его полной амортизации. Это положение уже включает в себя элемент концессии, что повышает привлекательность инвестиционного климата, в целом. Однако на практике эти сделки пока не находят в Иране широкого применения из-за неразработанной системы правоприменительных актов.

Для стимулирования притока финансовых средств, выраженных в прямых иностранных инвестициях, иранское правительство создает льготный режим в СЭЗ [22]. Предусматривается создание производственных компаний с 100 процентным иностранным участием. «Налоговые каникулы» действуют в течение 15 лет. Также разрешается создание частных банков и иных кредитных учреждений в форме открытых и закрытых акционерных компаний с

привлечением финансовой помощи зарубежных партнеров, могут создаваться частные страховые компании и открываться отделения иностранных банков.

Государство Кувейт. Деятельность инвестиционных компаний в экономике Кувейта осуществляется в двух основных сферах: промышленном секторе и нефтегазовой отрасли. За капиталовложения первой отвечает Министерство торговли и промышленности. Официальный сайт Министерства торговли и промышленности (<http://www.moci.gov.kw/>). Регулирование области нефти и газа входит в компетенцию Высшего совета по вопросам нефтяной промышленности, иначе нефтяного совета.

С целью улучшения инвестиционных возможностей страны Национальное Собрание Кувейта (меджлис) приняло Закон «О прямых иностранных инвестициях» от 22 апреля 2001 № 8, а также регулирующие положения к нему, одобренные в марте 2003 года. Закон допускает мажоритарное участие иностранного капитала в смешанных компаниях; в некоторых случаях доля может достигать до 100 процентов. Закон о прямых иностранных инвестициях освобождает вновь созданные предприятия от налогов на срок, равный десяти годам, либерализирует режим привлечения иностранной работников, предусматривает импорт оборудования на беспошлинной основе, а также гарантирует компенсации в случае национализации. Тем не менее, воспользоваться названными льготами в полном объеме можно при условии, устройства на работу определенного числа граждан среди местного населения. Императивными являются обязательства по защите окружающей среды, следованию национально-религиозной этике и другие меры социальной направленности [24].

При ведении бизнеса иностранными компаниями существует ряд специфических особенностей национального законодательства. Например, в законе от 1964 года № 37 указывается требование по использованию узлов комплектующих и услуг местного происхождения при условии, если они доступны на внутреннем рынке [22]. Законом наделяются кувейтским контрагенты преимуществом при участии в государственных тендерах.

С начала 1990-х годов кувейтским правительством учреждена так называемая “Оффсетная программа”, которая выдвигает требования иностранной субъекту экономической деятельности по реинвестированию в 35 процентов денежных средств от суммы, прописанной в контракте контракта, если он превышает 1 млн. кувейтских динаров.

Для иностранных компаний и некоммерческих организаций, осуществляющих научно-техническую кооперацию, не выдвигаются определенные требования по проектам при финансовой поддержке со стороны правительства. Координатором данного процесса выступает Кувейтский институт научных исследований, который стремится установить и углубить взаимодействие с инофирмами в рассматриваемой области путем поощрения в рамках “Оффсетной программы”.

Банковский сектор эмирата функционирует в соответствии с международными стандартами и регулируется Центральным банком Кувейта.

Участие зарубежных инвесторов лимитировано максимальной долей тождественной 49 процентами, в уставном капитале банков, капиталовложения в сфере недвижимости допускаются только для компаний стран-участниц Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива (ССАГПЗ) [24].

Ввиду отсутствия собственности на нефтегазовые залежи, равно как и в целях привлечения дополнительных средств для развития энергетического сектора Правительство Кувейта, помимо соглашений о техническом содействии привлекает иностранный капитал и передовые технологии путем заключения соглашений типа «Строительство-Эксплуатация Передача» (СЭП).

В отличие от своих «соседей» - сопредельных государств Персидского залива и ближневосточного Средиземноморья таких, Иран, Сирия, ОАЭ Саудовская Аравия и Катар, в Кувейте не нашли широкое распространение свободные экономические зоны. Существует пока две СЭЗ. Первая в районе

Мина Эль-Ахмади, которая преимущественно специализируется в нефтепереработке и нефтехимии. Вторая в стране так называемая Индустриальная зона (далее - ИЗ). Она расположена в географической зоне Эш Шуайба, которая сосредоточила основные предприятия обрабатывающей промышленности. В планы кувейтских властей входит расширение числа СЭЗ/ИЗ с целью стимулирования развития индустриального комплекса торговой сферы и предотвращения перевода денежных средств в оффшорные банки ближневосточных стран, Европу и США.

Что касается свободных экономических зон на Ближнем Востоке, в целом, то они служат «магнитом», притягивающим иностранные технологии и средства и дающим импульс развитию, как торговли, так и промышленности тем самым, стимулируя общеэкономическое развитие. Этот опыт мог бы быть учтен в так называемых «национальных проектах», подстегивающих экономический рост Российской Федерации [22].

Инвестиционный потенциал Государства Кувейт можно охарактеризовать как благоприятный с наличием огромного количества наличности в авуарах кувейтских банков, кредитных учреждений и различного рода государственных фондов развития. Свидетельством тому является ежегодный профицит доходной над расходной частью бюджета.

Руководство Кувейта, несмотря на довольно благоприятный бизнес климат, стремится привлечь дополнительные инвестиции в страну, осознавая насущную необходимость проведения мер по смягчению конкуренции со стороны, в первую очередь, арабских стран в части, касающейся обращения финансов и ценных бумаг на фондовом рынке и в банковском секторе. Так правительство Кувейта разрешило работать на своей территории и иностранным банкам, в том числе из Франции, Великобритании, США и стран Юго-Восточной Азии.

Подводя итоги оценки инвестиционного потенциала и развития экономического сектора, проанализированных выше стран, необходимо

отметить, что все государства являются разнородными по следующим критериям:

- 1) емкости, структура рынка;
- 2) наличие собственных средств структуре правительственных министерств и ведомств, осуществляющих экономико-политические и нормативно-правовые функции;
- 3) иным принципам регулирования инвестиционной сферы для компаний-нерезидентов приватизационным процессам,
- 4) развитости финансовой инфраструктуры в банковской сфере и плоскости фондового рынка;

Основные преимущества и недостатки инвестиционного климата исследуемых стран представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Преимущества и недостатки инвестиционного климата стран БВ

Страна	Преимущества	Недостатки
КСА	Есть наличие огромной денежной массы депонированной в правительственных фондах и частных банках, либерален и подход к учреждению иностранной и/или смешанной с зарубежным участием фирмы.	Взаимодействие иностранных компаний с государственными и частными банками и компаниями не находит в ряде случаев четкого право применения из-за несовершенства нормативной базы в части прямых и портфельных инвестиций в смежный с энергетикой промышленный сектор экономики.
Кувейт	Наличие колоссальных внутренних инвестиционных резервов хранящихся на счетах банков, различного рода публичных фондах, а также масштабных компаний нефтяной индустрии.	Функционирование фондового рынка не соответствует сложившейся мировой практике ведения биржевых операций, - а также отсутствием должной промышленной базы, связанной с ее обслуживанием и способствующей развитию нефтяной отрасли, не распространены в экономическом обороте СЭЗ/ИЗ.
Иран	При принятии инвестиционных решений перед иностранным инвестором открывается больше возможностей для определения сфер приложения инвестиций. В частности, действует благоприятный режим в свободных экономических зонах - своего рода финансовых «аккумуляторов» и индустриальных «генераторов» роста экономики.	Ограничительно действуют правила участия компаний-нерезидентов в осуществлении прямых и портфельных инвестиций в реальном секторе экономики, равно как и несовершенны биржевые механизмы.

Источник: составлено автором по данным [22]

В целом же страны обладают огромным инвестиционным потенциалом, так как все еще не решен вопрос о доступе иностранных компаний в сферу недропользования, не идеален режим участия компаний в сфере нефтепереработки и нефти и газохимии, а также энергетического машиностроения. Существуют также возможности «бронирования» ниши на бурно развивающемся рынке ссудного капитала и фондовых биржах.

Знание нормативно правовой базы Ближнего Востока регламентирующей обмен иностранных капиталовложений, является важным элементом стратегии ведения бизнеса нефтегазовых компаний в странах рассматриваемого региона. Однако это не дает полноту информационного обеспечения для принятия адекватных бизнес-решений, с одной стороны, и не может предоставить государству возможность обеспечить надлежащую поддержку компаниям, работающим на рынке отдельной страны с другой.

В связи с этим необходимо дать оценку налогового и валютного законодательства, которая позволит комплексно представить возможности экономического климата анализируемого региона.

Исследование валютного и налогового законодательства особенно важно на стадии, когда компания изучает возможности по вхождению на зарубежный рынок.

Знание законов и подзаконных актов в налоговой и валютной сфере, включая таможенно-тарифное регламентирование, для менеджмента компаний которые давно базируются на рынке конкретной страны. При изменении нормативно-правой базы должно быть адекватное корректирование производственно-инвестиционной политики.

При таком анализе требуется комплексность, а именно: знание всего перечня налогов не только корпоративных, но и связанных с деятельностью физических лиц. Особенности фискальных отношений государства и

иностранных банков, которые в пуле или единолично осуществляют финансовое содействие в осуществлении проектов как кредитор, консультант по банковским и прочим операциям в стране, страхователь рисков, а также агент иностранной компании на фондовом рынке.

Королевство Саудовская Аравия. Денежная единица Королевства Саудовская Аравия - риал, который является свободно конвертируемой валютой (далее - с. р.). Курс валюты рассчитывается по отношению к доллару США и устанавливается ежедневно в соответствии с прямыми котировками. Регулятором валютного рынка является Валютное агентство КСА (Официальный сайт Валютного агентства Саудовской Аравии <http://www.sama.gov.sa>). По состоянию на 1 мая 2018 года котировка была 3,75 с. р. за 1 доллар США. Средневзвешенный курс является основой котировок на рынке валюты. Уполномоченные банки на ведение девизных операций имеют право делать отклонения от курса, устанавливаемого Валютным агентством, в пределах 0,25 процентов.

Валютный режим Саудовской Аравии носит либеральный характер регулирования, так как почти полностью лишен валютных рестрикций. Например, с целью осуществления импортных операций банкам выдается нелимитированно СКВ. Таким же образом, без каких-либо серьезных ограничений со стороны органов надзора производятся сделки по экспорту товаров и услуг в части ввоза валютных средств. Не запрещается осуществлять трансграничный (на вывоз и ввоз) трансферт денежных средств резидентами или нерезидентами. Последним разрешается неограниченно ввозить и вывозить саудовские наличные средства.

Отсутствуют ограничения в налоговой сфере. Согласно Положению о подоходном и корпоративном налоге, физические и юридические лица не производят отчисления в бюджет такого рода сборов. Они облагаются исключительно религиозным налогом, именуемым как «закат», ставка которого равна 2,5 процентам от чистой прибыли. Сфера обложения данным

налогом применяется в отношении физических и юридических лиц-граждан стран членов ССАГПЗ. Не подлежат налогообложению следующие сферы недвижимости, передача наследства и дарения. Не применяются налоги на добавленную стоимость, с оборота и т. д.

Для иностранных корпоративных структур существуют другие налоговые правила. Участники-нерезиденты в капитале компаний, учрежденных на территории Саудовской Аравии, обязаны отчислять подоходный налог. Физические лица-нерезиденты платят личный подоходный налог. Существуют изъятия из этого акта, которые предполагают полное освобождение от налогообложения доходов, не превышающих 6 тыс. с.р.

Личный подоходный налог применим ко всем видам прибыли полученной от коммерческой деятельности иностранных партнеров на территории Саудовской Аравии, кроме заработной платы и дивидендов по вкладам в банках и ценным бумагам, обращающихся на национальном фондовом рынке. Существует дифференцирование ставок в зависимости от суммы доходов за период, равный одному году по прогрессивной шкале, которая представлена в таблице 2.5

Таблица 2.5

Подоходный налог в КСА

Варьирование размера доходов (в саудовских реалах в год)	Размер ставки , (в процентах)
6 001 – 16 000	5
16 001 – 36 000	10
36 001 – 66 000	20
Свыше 66 000	30

Источник: [40]

Иностранные коммерческие организации обязаны отчислять корпоративный налог на чистую прибыль, равный 15 процентов вне зависимости от размеров дохода [40].

Принимая меры по увеличению привлекательности экономического сектора, правительство КСА предоставляет льготным налоговый режим

иностранным компаниям, вкладывающим в индустриальный сектор, кроме горной добычи. Срок, на который освобождаются компании-нерезиденты от подоходного налога, первые десять лет с момента начала деятельности. При этом «налоговые каникулы» даются при условии 25-процентного саудовского участия в капитале совместной компании.

Необходимо отметить, что вне зависимости от «налоговых каникул» компанией производятся отчисления в фонд социального страхования, равные 15 процентам от ставки заработной платы, а также уплачивается налог с платежей за пределами страны, в том числе по страхованию и иным категориям финансовых услуг, а также закят.

Косвенное налогообложение Саудовской Аравии представлено таможенными пошлинами, сборами за услуги госучреждений, портовыми и иными сборами.

Пошлины взимаются на уровне 12 процентов от стоимости товара рассчитанной на условиях СИФ [40]. Ряд товарных позиций не подлежат взиманию пошлин. Это — товары первой необходимости. Импорт машин, оборудования комплектующих и сырьевых происходит на беспошлинной основе.

Для тех товаров, которые импортируются и для которых имеются аналоги местного производства, взимание пошлин происходит по ставке 20 процентов

Исламская Республика Иран. Денежная единица ИРИ - иранский риал (далее - и. р.), курс которой к доллару США на сентябрь 2005 года примерно составил 8929 и. р. за 1 доллар США. Иран характеризуется рядом валютных рестрикций, связанных с репатриацией прибыли за рубеж и инвестированием проектов [22].

Сфера налогообложения ИРИ регламентируется «Актом прямого налогообложения», согласно которому базовые налоги - налоги на прибыль импортные пошлины, налог на имущество.

Принимая во внимание тот факт, что Иран - страна с экономикой развивающегося типа, режим налогообложения не имеет эффективные преимущества по созданию благоприятного климата для иностранных инвесторов. Тем не менее, для повышения инвестиционной привлекательности в ИРИ были пересмотрена шкала налогов на доходы от предпринимательской деятельности физических и юридических лиц. В настоящее время высокие доходы облагаются по 35-процентной ставке (для корпоративных структур - 25 процентов), а низкие - по 15 процентной ставке. Налогооблагаемая база налога на прибыль складывается из совокупной выручки предприятия, помноженной на фиксированный коэффициент. Законодательством не предусматривается вычеты по налогу, за исключением случаев коммерческих отношений с госсектором на суммы, равной стоимости импортируемого оборудования [40].

Помимо этого, упразднена процедура направления данных во все регионы страны о доходах налогоплательщика. Данное обстоятельство должно позволить получателям крупных доходов распределять их по региональным налоговым органам для уменьшения совокупной суммы отчислений налогов в бюджет ИРИ и его провинций. Эти меры, как ожидается, будут стимулировать инвестиционную активность.

В Иране отсутствует налог на добавленную стоимость (далее - НДС) Соответствующий законопроект о введении НДС был подготовлен еще в 1990 году, однако до сих пор не был одобрен Парламентом.

Законодательством предусмотрен льготный режим для юридических лиц нерезидентов. Так, иностранные подрядчики освобождаются от уплаты импортных пошлин, при условии временного ввоза оборудования (это по практике составляет 6 месяцев, однако имеются исключения), например путем внесения денег на депозит на срок действия режима временного ввоза.

Физические лица-нерезиденты правомочны иметь в собственности недвижимое имущество, используемое для коммерческой деятельности, а

также персонального проживания. Налог на имущество колеблется от 0 до 8 процентов, в зависимости от стоимости последнего [22].

Государство Кувейт. Денежная единица эмирата - кувейтский динар, которая является свободно конвертируемой валютой. Курс динара рассчитывается в привязке к доллару и составляет котировку по состоянию на сентябрь 2018 года: 1 долл. США = 0,3 кувейтского динара (далее к. в.) [22].

Трансграничное движение капитала и других валютных средств резидентов и нерезидентов не сталкивается со сложностями фискально-правового характера.

Налоговая сфера регламентируется в общегосударственной стратегии ограниченного вмешательства в рыночную среду.

Среди столпов правой базы выделяется «Закон о подоходном налоге» который был принят в Кувейте в 1955 году и с того времени не претерпел существенных дополнений и изменений. Согласно Закону, исключительному обложению подоходным налогом подлежат корпорации, которые учреждены как на территории Кувейта, так и за ее пределами, при условии осуществления экспортно-импортных трансакций или других видов коммерческой деятельности в эмирате или выполнения функций агентов других компаний на кувейтском рынке [22].

Согласно Закону о подоходном налоге, товарищества также выпадают и сферы налогообложения, так как классифицируются как объединения физических лиц.

Ниже изложена типология налогооблагаемых доходов: чистый доход нерезидента, который произведен на территории Кувейта, а также за ее пределами, но при условии, что определенная доля дохода связана с операциями в Кувейте; доля дохода компании-резидента, собственником которой являются ее зарубежные акционеры; доля чистого доходов смешанных компаний, собственником которой являются ее зарубежные партнеры.

При такой системе фискальных отношений юридические лица — нерезиденты, которые являются совладельцами кувейтских компаний с ограниченной ответственностью, не подлежат взиманию подоходного налога, в случае, если, согласно Закону о коммерческих компаниях, последние аккредитованы как физические лица.

Однако, несмотря на явные бесспорные преимущества, ЗПН не прописывает четкое определение источника дохода. По опыту иностранных корпораций, идет некое допущение того факта, что источник дохода имеет кувейтское происхождение, при ведении операций на территории эмирата. Доход, произведенный за пределами Кувейта, не подлежит обложению налогом, при условии, что такая деятельность связана с операциями на территории государства. При доказательстве такой связи доход, полученный в Кувейте и за рубежом, облагается налогом.

Подоходный налог рассчитывается по прогрессивной шкале, приведенной в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Подоходный налог в Кувейте	
Годовые доходы (кув. динары)	Ставка налога, %
0-5250	0
5251-18750	5
18751-37500	10
37501-56250	15
56251-75000	20
75001-112500	25
112501-150000	30
150001-225000	35
225001-300000	40
300001-375000	45
375001 и выше	55

Источник: [40]

В 2002 году был утвержден закон, в котором прописано снижение налогов на чистые доходы компаний-нерезидентов. Согласно последнему максимальная ставка налога зафиксирована на отметке 25 процентов (ранее она составляла 55 процентов). Законом предусматриваются дополнительные

налоговые льготы компаниям, в штате которых кувейтские граждане имеют высокую долю [40].

Программой по привлечению прямых иностранных инвестиций предполагаются налоговые льготы на период до 10 лет, а также распространение на инофирмы льготного участия в проектах, затрагивающих ведущие отрасли национального хозяйства и разрешение на обладание контрольным пакетом акций местных смешанных компаний.

Анализируя инвестиционный климат ближневосточных государств с точки зрения налогового и валютного законодательства, необходимо сделать следующие выводы. Страны отличаются неоднородностью социально-экономических подходов в сфере валютного регулирования и валютного контроля, таможенно-тарифных процедур, банковского сектора, фондового рынка.

Наиболее развитыми из стран Ближневосточного региона являются Кувейт и Саудовская Аравия. Реализация государственной политики по созданию соответствующих условий по привлечению финансовых средств технологий и специалистов из-за рубежа нашло свое отражение в законах о поощрении и защите иностранных капиталовложений. Помимо правил и норм, применимых к деятельности компаний-нерезидентов, а также тех иностранных служащих, которые состоят в их штате, большим по сравнению с Ираном совершенством характеризуется банковская система, валютно-биржевой механизм, а также кредитная политика центрального и коммерческого банков. Что касается деятельности Ирана, то она в целом соответствует международным нормам. Затрагивая валютное и налоговое законодательство Саудовской Аравии, можно сказать, что оно ориентировано на развитие внешнеэкономических связей, в особенности в промышленном секторе, в контексте планов Правительства Королевства по присоединению страны к Всемирной торговой организации.

Таможенно-тарифная плоскость в Саудовской Аравии и Кувейте также не отличается существенными ограничениями по вышеназванным причинам.

В дополнение надо подчеркнуть, что денежные единицы данных стран являются свободно конвертируемой валютой. Данное обстоятельство наряду с другими преимуществами делового климата способствует размещению денежных средств на счетах банков, обращению кредитных инструментов на фондовом рынке юридических и физических лиц-нерезидентов.

Рассматривая такую страну, как Иран, необходимо сказать, что все сферы, связанные с внешнеэкономической деятельностью иностранных корпоративных структур, находятся в стадии становления с учетом изменений происходящих в мировой экономике. Несовершенны механизмы перевода средств за пределы государственной территории. Нет четкого определения прав на собственность в части недвижимости, продуктов интеллектуальной деятельности, есть ограничения тарифного плана. Отсутствует нормальная финансовая инфраструктура, которая способствовала бы привлечений из-за рубежа.

Принимая все эти негативные обстоятельства, руководство стран берет курс на либерализацию внешнеторговой и производственной деятельности, а также оздоровление экономики в фискально-правовой и банковской области. Так, в Исламской Республике Иран развивается сектор заимствований на бирже, и вводятся налоговые и другие послабления.

Важно отметить операции по недропользованию в исследуемых странах.

Страны Персидского залива обладают полной монополией на минеральные ресурсы, в особенности на углеводородные ресурсы, потому что они являются основой для социального и экономического развития. Это закреплено в их конституциях. При этом они не стремятся кодифицировать свое законодательство. Несмотря на это, политика государств Ближнего Востока принимаемые государством решения позволяют эффективно привлекать инвестиции в освоение недр.

Недропользование на Ближнем Востоке осуществляется, как правило, посредством привлечения национальных компаний. К их числу можно

отнести в Саудовской Аравии – Saudi Aramco, в Иране – National Iranian Oil Company, в Кувейте – Kuwait Petroleum Corporation. Национальные компании в странах Ближнего Востока могут заключать с иностранными компаниями соглашения о разделе продукции, концессионные договоры либо сервисные контракты на право пользования недрами. Особенности по операциям недропользования представлены в таблице 2.8

Таблица 2.8

Операции недропользования в странах БВ

Страна	Недропользования
КСА	<p>Действующее законодательство Саудовской Аравии позволяет осуществлять операции по недропользованию на основе сервисных контрактов, заключаемых с иностранными компаниями. Природа этих контрактов частноправовая, хотя в этой стране нет гражданского законодательства. Контрактная практика предоставления права на недропользование заимствована из международной законодательной практики и основана на собственной практике деятельности совместных предприятий в сфере переработки, созданных с крупнейшими транснациональными энергетическими компаниями.</p>
Кувейт	<p>В Кувейте участие иностранного капитала в нефтяной промышленности ограничено строительством и техническим обслуживанием объектов в соответствии с разовыми контрактами. Конституцией Кувейта запрещены любые концессии, которые предоставляют права на природные ресурсы иностранным субъектам. Иностранные инвестиции предполагается привлекать на основе операционных сервисных соглашений, которые, в отличие от соглашений о разделе продукции, позволяют правительству Кувейта полностью сохранять право собственности на нефтяные запасы, контролировать уровень добычи и управлять стратегией предприятия. Иностранным фирмам выплачивают премию с барреля добытой нефти, позволяя компенсировать затраты капитала, а также предоставляют вознаграждение за открытие новых запасов. Иностранные инвесторы выступают в качестве поставщиков услуг.</p>
Иран	<p>Уполномоченными органами (competent authorities) по заключению нефтегазовых контрактов в области поисков, разведки, разработки и распределения (upstream section) являются Министерство нефти и газа и компании National Iranian Oil Company (NIOC).</p> <p>Заключение важных (крупных) контрактов, подлежат утверждению советом Министров по предоставлению Министерства нефти и газа. Контракты, заключенные между Министерством нефти и газа либо NIOC и компаниями или правительством других стран, должны полностью соответствовать Конституции ИРИ.</p> <p>В Иране официально все еще действует полный запрет на предоставление концессий иностранным инвесторам и на применение механизма соглашения о разделе продукции (СРП). В соответствии со ст. 81 Конституции ИРИ запрещается предоставлять концессии иностранцам для организации компаний или обществ в коммерческом, сельскохозяйственном, промышленном и добывающем секторе и в сфере услуг. Отношение с ними могут строиться только на основе временной лицензии, не позволяющей инвестору занять монопольное положение в экономике государства.</p> <p>Единственным законодательно закрепленным формами привлечение</p>

	иностранных инвестиций сегодня являются контракты на условиях «компенсационной сделки» (Buy-back contract) и «создание-деятельности-возврат» (Build, Operate and Transfer, BOT).
--	--

Источник: составлено автором на основе [22]

Анализируя операции по недропользованию в исследуемых странах, было выявлено, что они аналогичны друг другу, тем не менее, наиболее привлекательной видится подход Саудовской Аравии и Ирана, так как в государстве Кувейт участие нефтегазовых компаний ограничивается только разработкой открытых месторождений и не затрагивает сферу поиска и разведки.

Одной из существенных проблем, с которым столкнулись российские нефтегазовые компании в регионе Ближний Восток, являются высокие политические риски.

Как показал опыт, российских инвесторов не остановил тот факт, что регион относится к числу наиболее нестабильных в политическом отношении из-за многочисленных межгосударственных конфликтов и внутренних проблем [39]. Богатые углеводородными ресурсами страны, благосостояние которых практически полностью зависит от нефтегазовой отрасли, были готовы сделать все возможное для обеспечения бесперебойной работы нефте- и газопромысловых, предотвращение возможного ущерба от терактов, вооруженных конфликтов и др.

Однако нестабильность в регионе в настоящее время остается одним из важнейших факторов, влияющих на динамику цен на энергоносители. Эксперты сходятся в своих оценках, полагая, что источники рисков в регионе лежат не на экономических факторах, а политических. Речь в основном идет о росте политических рисков, связанных с высоким уровнем напряженности во внутривосточной ситуации в ряде стран Ближнего Востока, в международных отношениях в регионе и за его пределами.

Нестабильность цен на энергоносители может поставить под удар энергетическую и экономическую безопасность десятков государств во всех

регионах мира. Воздействия Ближнего Востока на мировой рынок углеводородов может повлечь за собой ряд кризисных явлений, затрагивающие различные сегменты мирового хозяйства, включая наиболее чувствительные из них – финансовые рынки, в том числе рынки ценных бумаг.

В связи с этим становится актуальными поиск эффективных средств противодействия росту политических рисков в энерго-сырьевом хозяйстве:

1. разработка государственной политики, направленной на профилактику или ограничение возможных негативных явлений в области энергетической безопасности;
2. реализации комплекса мер по повышению эффективности государственной политики в области использования нефтегазовых ресурсов;
3. обеспечение от угроз терактов;
4. проведение миротворческих операций, направленных на предотвращение вооруженных захватов нефтегазовых промыслов;
5. разработка государственных программ по развитию национальных экономик и решению острейших социальных проблем, способных снизить внутривнутриполитическую напряженность, ослабить радикальных, террористических, сепаратистских движений.

Проблема обеспечения энергетической и экономической безопасности в целом, включая страны Ближнего Востока, тесно связаны и во многом совпадает с проблемой устойчивости и безопасности функционирования объектов нефтегазового комплекса. Последний является основным, а иногда и единственным источником энергоносителей для большинства видов энергосилового оборудования в промышленности и других отраслях национальных экономик, включая виды транспорта.

В области обеспечения энергетической безопасности страны Ближнего Востока сталкиваются с рядом политического, в том числе военно-политического характера. Эти проблемы в отдельных странах имеют свои особенности. К ним относится, прежде всего, заметно активизировавшиеся

после подписания в Си-Айленде декларации «Партнерство во имя прогресса и общего будущего со странами Ближнего Востока» усилия по реформированию политических систем в странах региона. Наряду с политическими реформами политические риски увеличивают тлеющие региональные конфликты: ближневосточный, западно-сахарский, кризис вокруг Ирака, проблема реализации ядерной программы Ирана, курдский вопрос, усиливающиеся трения по поводу распределения и использования остродефицитных водных ресурсов в регионе Ближнего Востока и др. К этой группе факторов можно добавить и международные санкции.

При этом нефтегазовая отрасль региона остается привлекательной для иностранных инвесторов, которые не только обеспечивают поступление дополнительных дефицитных валютных и финансовых ресурсов, но и составляют современные технологии. В настоящее время, хотя прошло 40-50 лет от начала национализации иностранных нефтяных компаний и независимого экономического развития, в странах региона пока не сформирован технологический, производственный потенциал, позволяющий отказаться от услуг иностранных компаний и полностью самостоятельно вести разведку и обустройство месторождений, добычу и переработку нефти и газа [21, с. 90]. Недостаточно развита научно-исследовательская база. С этой стороны отрасль остается уязвимой для воздействия внешних, в особенности политических, факторов, что подтверждает опыт крупнейших нефти и газа в регионе: Ирака, Ливии, Ирана, подвергавшихся жесткими длительными международными санкциям в последнее десятилетия [22].

Таким образом, национальные экономики стран региона обладают особой сверхчувствительностью к любым кризисным ситуациям, возникающим как непосредственно в нефтегазовом бизнесе, так и в смежных с ним областях (хозяйственной, политической, социальной, экологической). Поэтому обеспечение безопасности объектов нефтегазового комплекса становится приоритетной задачей национальной безопасности Ближневосточных стран.

Политические риски, связанные с ролью нефтегазового бизнеса в экономике, хозяйственном развитии стран Ближнего Востока, во много, а в некоторых странах в решающей степени формируют инвестиционный имидж стран-производителей углеводородов, что необходимо учитывать при анализе факторов, определяющих различные аспекты проблем энергетической безопасности.

К региональным аспектам безопасности нефтегазового бизнеса относится влияние вооруженных региональных конфликтов на состояние и перспективы развития добычи, транспорта, переработки нефти и газа и экспорта нефтепродуктов. Некоторые международные эксперты рассматривают их в качестве главного фактора увеличения нестабильности в регионе и, соответственно, нестабильного мировых цен на нефть в текущем десятилетии. Огромный ущерб нефтегазовому комплексу стран региона нанесли ирано-иракская война в 80-х годов, иракская агрессия против Кувейта и ее поистине разрушительные последствия для иракского нефтегазового бизнеса [46, с. 42]. Общие потери (сумма внешнего долга и репараций) по разным оценкам составляют от 80млрд. до 300млрд. долл. США. Некоторые эксперты полагают, что сумма прямых и косвенных потерь в 2-3 раза выше. Вследствие боевых действий, включая вторжение войск коалиции в марте 2003г., разрушено более 50% нефтяных скважин, нефтепроводы, морские терминалы для экспорта нефти [12, с. 78].

Для практически 1/3 стран экспортеров нефти региона достаточно остро стоит вопрос о сроках исчерпания разведенных запасов энергоносителей при нынешних объемах их добычи, которые составляют по отдельным странам 10-15 лет и менее [22]. Переход из экспортеров в импортеры углеводородного сырья может иметь для части стран Ближнего Востока крайне негативные экономические, социальные и внутривнутриполитические последствия. Это еще один важный аспект энергетической безопасности стран региона, который в совокупности с

политическими рисками следует учитывать при оценке ситуации, связанной с нефтегазовым бизнесом.

Практически все страны региона испытывают оправданное беспокойство за безопасность нефте- и газопромысловых, коммуникаций. Реальную угрозу для объектов отрасли в некоторых арабских странах представляют не только действующие там международные террористические группы и организации, но и вооруженные противостояния между правящим режимом и оппозиционными, сепаратистскими движениями и формированиями

Еще большую угрозу представляют теракты, осуществленные в Саудовской Аравии и прямонаправленные против нефтегазовых объектов. Несмотря на принимаемые в стране беспрецедентные меры безопасности, предотвратить действия террористов не удалось [46, с. 65].

Таким образом, для обеспечения стабильности работы и безопасности объектов в нефтегазовом бизнесе требуют все новые, более жесткие требования к государственной политике стран Ближнего Востока.

Следовательно, государству надлежит крайне осторожно подходить к учету каждого из факторов, влияющих на энергетическую безопасность стран региона. В особенности это относится к выработке шагов по реализации политических реформ, прямо влияющих на динамику политических рисков связанных с нефтегазовым бизнесом стран Ближнего Востока.

Для определения модели ведения бизнеса российских нефтегазовых компаний на Ближнем Востоке требуется осуществить сравнительный анализ не только инвестиционных возможностей его стран, их институциональной среды, энергетического рынка и операций по недропользованию, производимых его участниками. Но и рассмотреть проекты, которые осуществляют российские предприятия, изучить опыт внешнеэкономических объединений, работавших в изучаемом регионе, выявить проблемы, связанные с функционированием на территории его стран, а также

определить роль правительства и его ведомств, а также других институтов содействия международным экономическим отношениям Российской Федерации с Арабским миром и Исламской Республикой Иран.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА

3.1 Текущее состояние и перспективы развития нефтегазового бизнеса российских нефтегазовых компаний на Ближнем Востоке

С учетом анализа географической и инвестиционно-политической среды стран Ближнего Востока, осуществляется разработкой возможной стратегии российских нефтегазовых компаний в странах региона, а именно: Иран, Кувейт и Саудовская Аравия.

Для этого, во-первых, будет изучено внешнеэкономические операции российских нефтегазовых компаний. Во-вторых, перспективы развития отечественных энергетических компаний в указанных странах. В-третьих, будут выявлены проблемы, стоящие перед российскими отраслевыми компаниями, на пути выхода и позиционирования в сфере нефтегазового бизнеса Арабского мира. В-четвертых, будут определены основные направления стратегии партнерства российского бизнес-сообщества с арабскими и зарубежными нефтегазовыми структурами.

С Ближним Востоком исторически сложились исторические отношения, благодаря взаимодействию российских нефтегазовых компаний с нефтегазовым комплексом стран региона. В настоящее время нефтегазовый бизнес России с арабским регионом набирает обороты сотрудничества и есть все предпосылки поднять уровень отношений.

На Ближнем Востоке высоко ценят опыт российских специалистов в сфере нефтегазового бизнеса. Существует устойчивый интерес к отечественным разработкам в области геологоразведки, бурения, восстановления нефтяных и газовых скважин, модернизация и строительство

трубопроводов для транспортировки углеводородного сырья, строительством нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов.

Ключевыми партнерами России на Ближнем Востоке традиционно являются Иран и Ирак. Несмотря на значительные трудности, связанные с политической нестабильностью в регионе, Россия в последнее время значительно активизировала сотрудничество с государствами региона как в политической, так и в торгово-экономической и инвестиционной сферах. Особенно заметную роль Россия играет в вопросе об урегулировании ситуации вокруг Иранской ядерной программы и по урегулированию сирийского кризиса [20].

Перспективной является работа по созданию совместных российско-арабских предприятий. В этом случае крупные государственные и частные арабские компании проявляют свою заинтересованность в участии в качестве партнеров, которые могут осуществлять политическое лоббирование совместных проектов, их финансовое и техническое обеспечение.

Энергетическое сотрудничество России с Ираном.

Снятие экономических санкций с Ирана, наличие в стране большого числа неосвоенных нефтегазовых объектов, относительно низкая себестоимость (издержки добычи) «обычной», «легко извлекаемой», среднесернистой нефти. Желание вовлечь в разработку трудно извлекаемые запасы нефти, 70% которых пока из-за недостатков технологий не разрабатываются. И значительно увеличить добычу нефти в ближайшие годы, сохранившиеся возможности доставки добытой нефти на мировой рынок морским транспортом – все это делает привлекательным активное участие иностранных компаний, в то числе российских, в освоении нефтегазового потенциала Ирана даже при низких ценах на нефти на мировых рынках [20].

Ключевые российско-иранские нефтегазовые проекты представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1.

Проекты российских нефтегазовых компаний в Иране

Компания	Описание проекта
<p>ПАО «ЛУКОЙЛ» Проект «Анаран»</p>	<p>Анаран является нефтяным месторождением, расположенным в юго-западной части Ирана, залежи которого расположены на глубине 4,4-4,8 км. Начальные запасы нефти составляют 1 млрд барр. или 159 млн т. В пределах месторождения Анаран находятся четыре перспективные структуры: Азар, Шангуле Западный, Дехлоран и Мусиан [31].</p> <p>На текущий момент ОАО «Лукойл» не участвует в реализации проекта «Анаран», реализация заморожена, что стало следствием ввода международных санкций против Ирана весной 2010 г. Компания понесла значительные убытки в объеме 63 млн долл. США.</p> <p>Вместе с тем, ОАО «Лукойл» выражает готовность осуществить реализацию проекта самостоятельно, если после отмены санкций возникнет возможность вернуться на проект.</p> <p>Стоит отметить, что компания ОАО «Лукойл» заинтересована в реализации совместного проекта с Национальной Иранской нефтяной компанией (НИОС) в области разведки и добычи нефти и газа в Каспийском море. На сегодняшний день ведутся переговоры по данному вопросу [31].</p>
<p>ОАО «Зарубежнефть». Проект «Хайям»</p>	<p>Летом 2011 г. ОАО «Зарубежнефть» подписало с иранской стороной меморандум о сотрудничестве, в рамках которого в перспективе предполагается участие российской компании в реализации проектов в области добычи нефти на территории Ирана. Позднее, в апреле 2013 г., был подписан меморандум по разработке газоконденсатного месторождения Хайяма, чьи запасы, по мнению иранских экспертов, составляют порядка 260 млрд куб. м газа и 220 млн т газоконденсата (легкой нефти), стоимость оценивается в 50 млрд долл. США. Предполагается, что добыча на данном месторождении достигнет объемов в размере до 24 млн куб. м газа в сутки или 8,7 млрд куб. м в год. Однако на сегодняшний день добыча газа на территории Ирана развита слабо, что, в первую очередь, связано с практическим отсутствием каналов сбыта газа с месторождения. К текущему моменту от иранской компании получены необходимые данные, и ведется работа по их изучению с целью принятия решения по участию в вышеуказанном проекте.</p>
<p>ПАО «Газпром нефть»</p>	<p>Российская компания в рамках сотрудничества с иранской стороной провела оценку разработки месторождений Азар и Шангуле. Планировалось, что затраты по проекту составят порядка 1,6-1,9 млрд долл. США. В июле 2010 г. ОАО «Газпром нефть» был подготовлен и согласован с иранской стороной «Генеральный проект разработки месторождения».</p>

Источник: [20]

В текущих сложившихся политических и экономических условиях представляется перспективным активизировать двусторонние отношения, особенно в области энергетического взаимодействия, в частности:

- усилить взаимодействия с Ираном в нефтегазовой сфере в области разведки, обустройства и добычи нефти и газа на иранских месторождениях, а также проведения научно исследовательских и опытно-конструкторских работ и реализации проектов по развитию высокотехнологичных производств энергетического оборудования и материалов;

- усилить взаимодействие с Ираном в области формирования транспортных коридоров углеводородного сырья, что позволит укрепить позицию России в Центральном и Южно-Азиатском регионах, а также на территории Ближнего и Среднего Востока, и окажет позитивное влияние на формирование стабильной системы энергетической безопасности в указанных регионах;

- активизировать сотрудничество в области закупки в Российской Федерации оборудования и товаров, необходимых для нефтегазовой и нефтехимической промышленности Ирана;

- активизировать сотрудничество в области объединения энергосистем России, Азербайджана и Ирана.

Энергетическое сотрудничество России с Саудовской Аравией и Кувейтом. Официальные отношения были возобновлены с 30 декабря 1991 года когда Саудовская Аравия заявила о признании Российской Федерации. Этим можно резюмировать подготовительный этап в политической истории двусторонних отношений, без которого не было бы возможным начать диалог в торгово-экономической области [46, с. 98].

Центральным документом, оказавшим правое содействие бизнесменам двух государств, стало Генеральное Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Королевства Саудовская Аравия подписанное 20 ноября 1994 года и вступившее в силу с 11 октября 1996

года. В основу, которого легли принцип взаимного предоставления режима наибольшего благоприятствования, договоренность о создании Совместной межправительственной Российско-Саудовской комиссии по торгово-экономическому и научно-техническому сотрудничеству.

Российская Федерация сегодня активно развивает отношения с Саудовской Аравией, которая является одной из наиболее влиятельных стран региона. Можно отметить положительную тенденцию в отношениях между РФ и Королевством: основными статьями российского экспорта становятся недрагоценные металлы и изделия из них, машины и оборудование, транспортные средства и инструменты. Крупные российские компании реализуют в КСА (Королевство Саудовской Аравии) следующие проекты: геологоразведочные и сейсморазведочные работы, строительство железных дорог, сооружение тепловых электростанций с опреснительными механизмами и технологиями.

Российская Федерация и Саудовская Аравия на мировом рынке энергоресурсов не конкуренты, а партнеры, обе стороны заинтересованы в сотрудничестве, а не в конфронтации.

Сотрудничество с Кувейтом имеет относительно недолгую историю. Отношения между Государством Кувейт и СССР в нефтяной промышленности были установлены в 1985 году и подкреплены Торговым соглашением.

До начала военных действий в Персидском заливе в 1990 году велась активная работа по увеличению объемов двустороннего экономического и технического сотрудничества. В стадии разработки находилась Программа сотрудничества в области добычи и переработки нефти и газа. По линии «Машиноимпорта» были подписаны контракты на строительство установок по предварительной обработке нефти. Однако в связи с военной агрессией со стороны Ирака контракты были прерваны.

Деловые контакты после окончания войны были возобновлены. В 1994 году были подписаны Соглашения о создании межправительственной комиссии (МПК) и о поощрении и взаимной защите капиталовложений.

Таблица 3.2

Проекты российских нефтегазовых компаний в КСА и Кувейте

Компания	Описание проекта
ПАО «ЛУКОЙЛ» В Саудовской Аравии	В 2004 г. Компания начала деятельность в Саудовской Аравии после победы в тендере по разведке и разработке месторождений в пустыне Руб аль-Хали. Было создано СП LUKOIL Saudi Arabia Energy Ltd. (LUKSAR), где 80% принадлежит «ЛУКОЙЛ Оверсиз», а 20% - государственной нефтяной компании Saudi Aramco. Компанией были открыты два месторождения – Тухман и Мушаиб со значительными запасами газа. Разработка месторождений будет выгодной при условии существенного повышения закупочной цены на природный газ (устанавливается государством), по этому вопросу ведутся переговоры с Саудовской Аравией. Общие инвестиции ЛУКОЙЛ в проект составили более \$500 млн. [31].
ПАО «Газпром» в Кувейте	В Кувейт «Газпром» осуществляет поставки сжиженного природного газа (СПГ) с единственного в настоящее время в России завода по производству СПГ (построен в рамках проекта Сахалин-2).
ООО «Газпромгеофизика» в Кувейте	<p>Кувейтская компания Noor Financial Investment и ООО "Газпромгеофизика" объявили о начале совместного проекта по разведке месторождений углеводородов. По словам вице-президента Noor Financial Investment Насера аль-Марри, в рамках венчурной программы будут созданы две новые фирмы - одна в России и одна в Кувейте. Так, "Газпромгеофизике" будет принадлежать 51% акций российского предприятия и 29% акций кувейтского, в то же время Noor Financial Investment отойдет 49% акций российского предприятия и 51% кувейтского. Кроме того, 20% акций создаваемого на территории Кувейта подразделения отойдет кипрской компании [32].</p> <p>Создаваемые на территории России и Кувейта фирмы будут заниматься геологоразведкой и подготовкой месторождений к эксплуатации, а также внедрением в область газодобычи инновационных технологий [32].</p>

Источник: [31, 32]

В целях развития сотрудничества России со странами Ближнего Востока в регионе Персидского залива, в первую очередь, видится

необходимым укрепление международной составляющей его функционирования и усовершенствования его механизмов посредством:

- выхода на международные энергетические рынки, но не в части торговли сырьевыми товарами (нефть, газ, нефтепродукты, СПГ и прочей продукции ТЭК) и спекулятивными биржевыми сделками, а в плоскости международного обмена услугами российских топливных компаний;
- поставок отечественного нефтегазопромыслового оборудования комплектующих, предоставления технической помощи в обслуживании объектов возводимых силами российскими высококлассными специалистами объектов инфраструктуры;
- налаживания совместных образовательных программ, направленных на совместные исследования в сфере геологии, добычи, строительства трубопроводов, резервуарных парков, обустройства и эксплуатации месторождений;
- осуществления инвестиционных энергетических проектов, в особенности национального и регионального значения для стран - реципиентов вышеперечисленных товаров и услуг российского происхождения [21].

Таким образом, можно сделать вывод, что осуществление взаимовыгодного сотрудничества России со странами Ближнего Востока в нефтегазовой сфере осуществляется в основном по линии совместной реализации проектов в энергетической сфере, что позволяет взаимовыгодно использовать опыт национальных нефтегазовых компаний.

В то же время активное сотрудничество между Россией и странами Ближнего Востока полностью отвечает не только экономическим, но и внешнеполитическим интересам стран региона, которые в настоящий момент избрали курс на проведение политики диверсификации своего энергетического сотрудничества. Россия обладает опытом и технологиями, которые могут оказать значительное положительное влияние на развитие экономик стран Ближнего Востока.

Ко всему прочему, необходимо подчеркнуть, что энергетическое взаимодействие России со странами региона представляет собой важный элемент поддержания энергетической безопасности, как на международной арене, так и на пространстве арабского региона.

3.2 Проблемы функционирования российских нефтегазовых компаний на рынках стран Арабского Востока

Целью данного параграфа является определение негативных факторов влияющих на деятельность российских энергоотраслевых структур в странах Арабского Востока, выявление основных проблем функционирования последних на рынках государств региона и главных направлений стратегии компаний, предусматривающей ликвидацию отрицательных последствий дальнейшего продвижения российских интересов в государствах ближневосточной пояса.

Ближневосточный регион представляет собой высоко конкурентный нефтегазовый рынок с большой концентрацией многих профильных коммерческих организаций. Как и было отмечено в предыдущих разделах данной главы, выход и позиционирования на рынках анализируемых стран Ближнего Востока сопряжен с трудностями, причем, не только для российских коммерческих структур, но и полновесных энергетических ТНК, штаб-квартиры которых расположены в Великобритании, США, Франции, Италии, ФРГ, Норвегии и др.

В этом контексте необходимо ранжировать риски на следующие основные группы: - исторические (факторы, мешавшие установлению или продолжению деловых контактов);

- макро и микроэкономические;
- правовые;
- специфические (присущие конкретно взятой стране региона);

- политические;
- связи с инвесторами.

Основные проблемы функционирования российских нефтегазовых компаний в странах Саудовской Аравии, Кувейта и Ирана представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Проблемы функционирования российских нефтегазовых компаний в странах Ближнего Востока

Проблемы	Саудовская Аравия	Кувейт	Иран
Экономическое	Неоднозначная процедура филиалов и представительств зарубежных фирм	Неоднозначная процедура создания смешанных предприятий	Сфера налогов в плоскости недропользования
Недропользование	невозможность получения доступа к добыче нефтяного сырья		отсутствие права на недра в концессионном обороте или хотя бы на часть добытого сырья в режиме СРП
		Участие ограничивается только разработкой открытых запасов и не затрагивает сферу поиска и разведки, отсутствие права на недра.	
Социальные	Почти повсеместно выдвигаются социальные требования со стороны правительства — привлечение местных жителей к участию в проектах освоения месторождений. В частности в Кувейте, как минимум 60-70% персонала совместного предприятия или другой форм деятельности экономических агентов должно быть укомплектовано местными кадрами. Также зачастую вменяется в обязанности фирмы-нерезидента использовать материалы и оборудование. В этом смысле самые жесткие правила действуют на территории Ирана		
Нормативно-правовые	сложный порядок регистрации для иностранных юридических лиц по вхождению на рынок, бюрократизированная процедура сертификации их товаров и услуг.		
Политические	террористические действия (частые диверсии на месторождениях участках магистральных нефтепроводах, а также резервуарных парках и морских терминалах)		
			Военные действия, вызванные Ирано-Иракской войной. Международные санкции.

Источник: составлено автором на основе [21]

Острым вопрос остается по отношению к оплате произведенных товаров и услуг, причем ситуация складывается порой диаметрально противоположным образом. Российские компании в Кувейте сталкиваются с острой конкуренцией со стороны других иностранных фирм, в особенности американо-британских корпораций, которая порождена тем обстоятельством, что, обладая высокой кредитоспособностью, кувейтские заказчики предъявляют требования к поставщикам, влекущие за собой имплементацию жестких норм относительно качества предоставляемого оборудования и его эксплуатации.

В настоящее время сложилась ситуация, когда российские предприятия не имеют в достаточной мере необходимой информации о потребностях иранских, саудовских и кувейтских компаний в промышленной продукции для нефтегазового комплекса. В связи с отсутствием или недостаточной проработкой четких деловых контактов между странами на уровне профильных российских некоммерческих отраслевых союзов и ассоциаций (здесь преимущественно идет речь о ТПП РФ и смешанных двусторонних торгово-промышленных палатах), в том числе по передаче объявлений проводимых в тендерах.

Для успешного преодоления перечисленных факторов противодействующих успешному функционированию российских компаний на рынках стран Ближнего Востока, важно обладать информацией по следующим направлениям: оценка масштабности нефтегазового проекта; нормы и изменения в сфере инвестиционного климата в стране (включая валютное таможенное и налоговое законодательство); прохождение процедуры создания коммерческих организаций; порядок заключения агентских, консорционных и операционных соглашений и совместных предприятий.

С учетом анализа проектов советского и российского времени, а также проблем на пути плодотворного продвижении российских экономических интересов на Ближнем Востоке можно приступить к формулированию

магистральных направлений стратегии внешнеэкономической деятельности отечественного энергобизнеса в странах региона.

3.3 Перспективные направления стратегии ведения бизнеса российских нефтегазовых компаний в ближневосточных странах

Стратегия внешнеэкономической деятельности российских компаний связанных напрямую или косвенно с нефтегазовой отраслью, должна, по мнению автора, базироваться на трех основных направлениях развития бизнеса в странах Ближнего Востока. Во-первых, это взаимодействие российских компании и государства (частно-государственное партнерство) межкурпоративное партнерство и сотрудничество компаний с институтами содействия развитию внешнеэкономических связей такими, как торгово-промышленная палата. Во-вторых, это средства обеспечения указанного сотрудничества таких, как аутсорсинг, участие в выставочно-ярмарочной сфере и, наконец, кооперация с частными и государственными структурами Ближнего Востока. (Смотри ниже схему стратегий ВЭД российских компаний на Ближнем Востоке).

Схема стратегического взаимодействия российских нефтегазовых компаний на рынках стран Ближнего Востока представлена на рисунке 3.1.

Каждое из главных стратегических направлений включает соответственно национальные и зарубежные слагаемые, а именно: российских и ближневосточных участников сотрудничества.

Любая стратегия ведения бизнеса российских отраслевых компаний в определенной ближневосточной стране связана, прежде всего, с выходом на рынок. Это, правда, не касается тех компаний, которые уже работают в традиционном регионе. Для выхода на рынок существует различные варианты.



Рисунок 3.1 – схема стратегического взаимодействия российских нефтегазовых компаний на рынках стран Ближнего Востока
 Источник: составлено автором на основе [28]

Это предварительные переговоры с национальной нефтяной или газовой корпорацией (иногда эта компания функционирует как в области нефти, так и газа), с торгово-промышленной палатой (в некоторых случаях это просто промышленная палата, союз, ассоциация), министерствами курирующим вопросы собственно энергоотраслевого характера, а также экономического блока. Последние могут быть следующих видов министерство нефти и минеральных ресурсов (сирийская и саудовская практика) министерство энергетики (кувейтский вариант), министерство нефти (иранский случай).

Экономический блок ближневосточных стран курируется такими ведомствами, как министерство финансов и национальной экономики, а агентство по иностранным инвестициям (КСА), министерство торговли и экономики, а также министерство финансов (САР), министерство финансов агентство по инвестициям (Кувейт), министерство торговли, экономики и по

делам финансов (ИРИ). При принятии решения по допуску компании на рынок предопределяющей будет резолюция со стороны отраслевого министерства. Как следствие, формула «диалог: компания - энергетическое министерство принимающей стороны» является доминирующим фактором успеха иностранной нефтегазовой структуры. Свидетельством тому служит ряд двусторонних договоров между российскими нефтегазовыми компаниями и министерствами по вопросам энергетики. Юридические формы отношений скрепляются такими документами, как соглашение о стратегическом партнерстве и/или сотрудничестве, меморандум о взаимопонимании, протокол о намерениях и пр.

Среди государственных органов власти, которые взаимодействуют и регламентируют ВЭД юридических лиц-нерезидентов, но не имеют к ним непосредственное отношение, выделяются центральный банк (любой ближневосточной страны), министерство промышленности, таможенные ведомства. Эти органы регулируют некоторые аспекты деятельности зарубежных экономических агентов.

Что касается взаимодействия российских предприятий с национальными нефтегазовыми корпорациями, то следует отметить, что для компаний это не только - как в случае с соглашениями о партнерстве - первый шаг по выходу на энергетический рынок ближневосточных стран, но и успешное развитие внешнеэкономических отношений с государством на весь период жизни того или иного проекта. Как известно, Ближний Восток характеризуется жестким регламентированием торговых и производственных операций компаний нерезидентов в нефтегазовой сфере. Национальные корпорации являются своего рода проводниками экономико-политической государственной парадигмы и, похоже, что их роль в этом контексте будет в обозримом будущем сохраняться.

В сотрудничестве с ближневосточными негосударственными компаниями российским компаниям стоит руководствоваться следующими принципами. В некоторых случаях, когда компания, не являющаяся

вертикально интегрированной структурой или не обладающая достаточным энергодипломатическим потенциалом лоббирования таким, каким может располагать «ЛУКОЙЛ», «Газпром», и др., заключает агентское соглашение с влиятельной местной фирмой, которая будет представлять ее коммерческие интересы в зарубежной стране, содействовать осуществлению всех процедур юридического и технологического характера порой даже «продавливать» положительное решение проектов на высоком или даже высшем государственном уровне.

Однако такой механизм выхода и закрепления позиций на рынке содержит в себе, безусловно, при большем количестве преимуществ (ибо порой является единственной возможностью занять рыночную «нишу»), ряд недостатков. Негосударственная компания не является составной частью правительственной системы и преследует частнособственнические интересы. Это не означает, что государственная нефтегазовая компания не нацелена на получение прибыли; наряду с чисто корпоративным доходоориентированным подходом наблюдается четкий императив следования национальной стратегии. Коммерческая организация может использовать конкурентную «слабость» (незнание рынка) в свое благо, и это может привести к негативным последствиям, выраженным в блокировании всякой инвестиционной инициативы и даже сворачиванию операций, прошедших первичный этап вхождения в ТЭК отдельно взятой страны.

Одним из направлений стратегии выделяется взаимодействие с зарубежными нефтегазовыми компаниями, которые имеют опыт осуществления деятельности в определенном государстве или активно прилагают усилия по внедрению в его индустриальный сектор. Иногда такого рода компании - причем, происхождение их может быть вариативным (Европа Азия, Северная Америка, Арабский Восток) - обладают либо специфическими технологиями, либо финансовыми ресурсами, либо и тем и другим. В связи с этим представляется важным использовать так называемый синергический эффект партнерства. В некоторых случаях принимающая сторона выдвигает

требования по созданию консорциума для разработки перспективных блоков месторождения и строительства протяженного участка магистрального нефте или газопровода.

В этом смысле в международном пуле могут участвовать и другие российские компании и/или банки. Это ликвидирует негативный фактор конкурентной борьбы между двумя отечественными структурами, которые смогут усилить российскую сторону в переговорном процессе по согласованию условий будущего контракта с государством непосредственно или его коммерческим агентом в лице национальной нефтегазовой корпорации. Главное правило заключается в том, чтобы не перекрывать зоны стратегических интересов российских компаний в одной и той же стране и в одном и том же рыночном сегменте.

Говоря о роли ближневосточных торгово-промышленных палат (далее — ТИП) как об институте содействия продвижению иностранных компаний на национальный рынок, необходимо подчеркнуть, что она весьма весома и в некоторых случаях является предопределяющей для новой коммерческой организации. Например, такие вопросы, как экспертиза того или иного проекта оборудования, технико-экономического обоснования коммерческой сделки оценка тендерных предложений, участие в разработке программы или схемы строительства энергетического объекта производится с обязательным привлечением арабских ТПП. Сертификация продукции или услуг предоставляемых иностранным юридическим лицом, может рассматриваться властями принимающего государства в качестве основания на выдачу «мандата» на осуществление всякого рода деятельности, не противоречащей национальному законодательству.

Сотрудничество российских нефтегазовых компаний с арабскими компаниями должно осуществляться, в том числе с помощью привлечения ТГТП РФ. Для этой цели представляется эффективным налаживание работы негосударственного учреждения в рамках структуры. Палаты с широкими полномочиями законотворческой инициативы, международным

представительством в ближневосточной экономическом и энергетическом пространстве, солидным кадровым аппаратом, способным оценивать конъюнктуру рынка, состоятельность тех или иных инвестиционных проектов на всех стадиях.

Эти функции, на взгляд автора, мог бы взять в полной мере Российско-Арабский деловой совет (далее — РАДС), который в двустороннем формате координировал и продвигал бы процесс межкорпоративного взаимодействия во всех вышеупомянутых фазах сотрудничества. Ему в этом деле должны быть подчинены Российско-Саудовский деловой совет, а также в ближайшем будущем учрежденные аналогичные советы с Государством Кувейт и Исламской Республикой Иран.

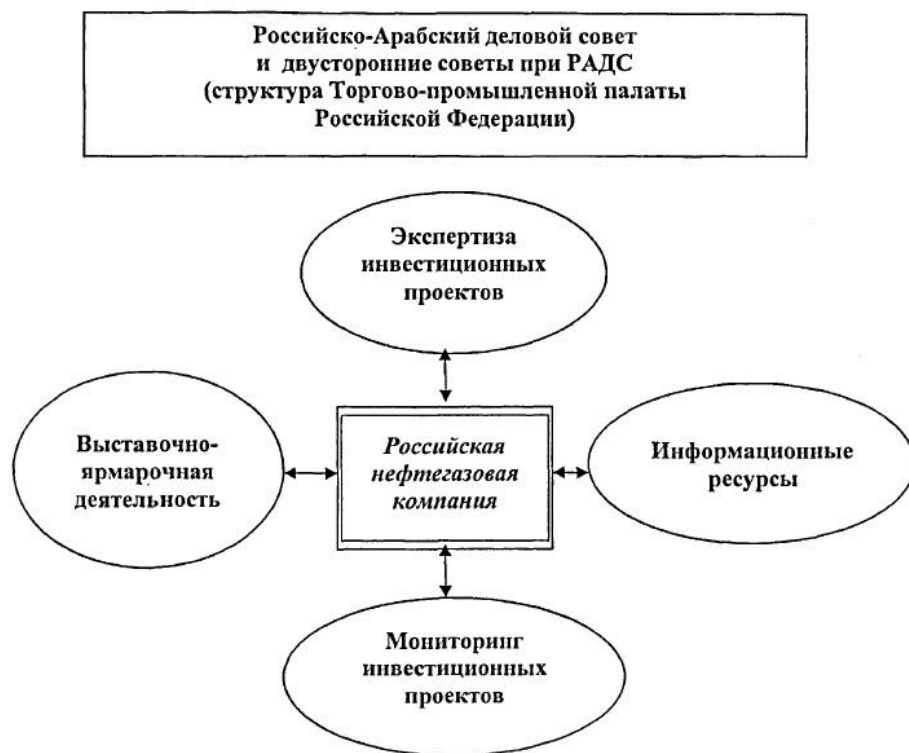


Рисунок 3.2 – Механизмы РАДС

Источник: составлено автором на основе [17, с. 54]

В настоящее время значение торгпредств для российских нефтегазовых, машиностроительных и подрядных организаций энергетического профиля сокращается. Единственным механизмом продвижения советских экономических интересов в сфере ТЭК через внешнеэкономические, внешнеторговые и

внешнепроизводственные объединения (далее - ВО) были торгпредства, которые контролировали их деятельность «на местах». Данные объединения практически прекратили свое существование. Остались только две организации, работающие в нефтегазовой отрасли иностранных государств. Это - ОАО «Зарубежнефть» и ГП «ВО «Машиноимпорт». Эти структуры используют современные методы выходы и позиционирования на внешних рынках, которые указаны выше. Тем самым, посредническая роль торгпредств была в новых социально-экономических условиях нивелирована.

В этом случае заменой института торговых представительств мог бы стать РАДС. Техническую и коммерческую функцию продвижения и соответственно защиты позиций отечественных компаний на ближневосточных рынках должны взять на себя структурные подразделения Совета. Отдельного внимания заслуживает аспект партнерства российских коммерческих энергетических организаций с федеральными органами исполнительной власти Российской Федерации. Именно этот компонент составляет основу энергетической дипломатии России, в особенности в Ближневосточном регионе. Сущность внешней энергетической политики проводником которой является энергодипломатия, заключается в содействии внешнеполитическими и внешнеэкономическими методами в процессе интеграции России в равноправное международное разделение труда и обмен инвестициями. Итогом этого комплексного процесса станет укрепление позиций российских компаний на ближневосточных рынках с учетом интересов корпоративного и геополитического характера. Инструментами энергетической дипломатии служат международные мероприятия, на которых происходит обмен мнениями по актуальным вопросам двусторонних отношений во внешнеэкономической сфере, подписываются важные документы.

Данный процесс осуществляется в рамках двусторонних, многосторонних встреч глав государств, правительств, внешнеполитических, экономических и энергетических ведомств, парламентских делегаций в рамках саммитов официальных и рабочих визитов, конгрессов, ассамблей, заседаний

межправительственных комиссий, действующих в их рамках подкомиссий по вопросам отраслевого сотрудничества и рабочих групп по энергетике. Однако для более эффективного использования государственной поддержки российские компании должны в определенных случаях, когда требуется осуществить реализацию мегапроекта (более одного миллиарда долларов США), инициировать формирования не межправкомиссий по всему спектру экономического взаимодействия, а в области нефтегазовой индустрии или ТЭК, в целом. Схема оптимизации взаимодействия российских государственных и коммерческих организации на ближневосточном направлении приводится автором ниже.

Взаимодействие государства и частных структур в реализации энергетической дипломатии представлена на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Взаимодействия государства и компаний
Источник: составлено автором на основе [46, с. 102]

Самым действенным способом достижения беспроигрышного результата усилиями энергетической дипломатии является саммит глав государств. Во время таких встреч достигаются политические решения, которые гарантирует руководству компании-претендента обеспечение выхода на рынок и

развертывание своих внешнеэкономических операций в долгосрочную перспективу. Такие переговоры на высшем уровне происходят в двух форматах - официальном и неформальном - и, как правило, за «закрытыми дверями» Договоренности в официальном порядке скрепляются двусторонними договорами. В случае беседы «без галстука» компания страны подписывает с контрагентом или государственным ведомством противоположной стороны соглашение нередко в присутствии высокопоставленных чиновников, или осуществляется визит глав компаний до или после принятия политического решения.

В диалоге между первыми лицами государств зачастую приглашаются руководители нефтяных и газовых компаний. Данное обстоятельство свидетельствует о доверии власти большому бизнесу, который в свою очередь является выразителем национальной внешнеэкономической стратегии. Так была достигнута договоренность по допуску «ЛУКОЙЛа» и «Стройтрансгаза» на саудовский нефтегазовый рынок во время официального визита наследного принца Королевства Саудовская Аравия Абдаллы Аль-Сауда в Россию в сентябре 2003 года (с августа 2005 года и по настоящее время после смерти старшего брата Короля Фахда Аль-Сауда является действующим монархом) [31].

При этом есть ряд недостатков такого рода подходов. Во-первых, данное соглашение затрагивает крупный капитал так называемого нефтегазового истеблишмента. Мелкие или средние отраслевые коммерческие структуры, как показывает практика, не имеют право допуска к переговорному процессу большой политики. В этом контексте существует альтернативный вариант обратиться в ТИП РФ или РАДС. Данные негосударственные некоммерческие учреждения оказывают содействие в продвижении предприятий «средней руки» на внешнем рынке. Это касается сервисных компаний, мелких подрядчиков и поставщиков определенного энергетического оборудования, а также научно-исследовательские и образовательные институты предоставляющие услуги арабским коммерческим организациям. Второй негативным фактором, мешающим достижению взаимовыгодного компромисса между главами государств или правительств,

является сложная система межгосударственных отношений, которая затрагивает не только комплекс двустороннего внешнеполитического взаимодействия, но также и региональный и общемировой порядок межстрановых связей. При накаливании обстановки в бассейне Персидского залива и юго-восточном Средиземноморье шансы на внешний энергетический успех резко могут сократиться. Данное обстоятельство должно тщательно прорабатываться в формате «бизнесмены дипломаты - политологи - представители научных кругов».

Дополнительным стимулирующим направлением стратегии российских энергопромышленных компаний должна стать корпоративная политика нацеленная на повышения уровня осведомленности ближневосточных деловых кругов об имеющемся потенциале компаний и организаций российского ТЭК. В этом ключе, по мнению автора, главное предназначение ТИП РФ и РАДС как ее главного проводника — 1) оказание «предпринимателям, их объединениям союзам, ассоциациям информационных услуг», содействие «в организации инфраструктуры информационного обслуживания предпринимательства»; 2) содействие «развитию экспорта российских товаров и услуг», оказание «практической помощи российским предприятиям и предпринимателям в проведении операций на внешнем рынке и освоении новых форм торгово экономического и научно-технического сотрудничества»; 3) принятие «мер, в рамках предоставленных им прав, к недопущению и пресечению недобросовестной конкуренции и неделового партнерства...» .

Все эти положения должны выполняться, в том числе и в сфере международного энергетического сотрудничества с государствами Арабского мира, а не быть некими теоретическими положениями Федерального закона и Устава Торгово-промышленной палаты. Российским нефтегазовым компаниям следует координировать свою стратегию совместными усилиями в рамках структуры палаты и, главным образом, при помощи двусторонних советов находящихся в подчинении Российско-Арабского делового совета. Данная установка идет в параллели с общим курсом руководства страны по упрочнению отношений с арабскими странами. В частности по заявлению для прессы

Президента России В.В. Путина и Президента Сирии Б. Асада по итогам российско-сирийских переговоров, сделанному в Москве 25 января 2005 года, «...Российско-сирийский деловой совет еще более обогатит палитру двухстороннего сотрудничества за счет новых проектов и налаживания прямых контактов...».

Российским организациям целесообразно активнее устанавливать и развивать контакты с соответствующими отраслевыми ближневосточными организациями, налаживать обмен научной и технической информацией участвовать в проводимых в принимающей стране конференциях, семинарах и других международных форумах. Такое заинтересованное присутствие российской стороны в информационном пространстве ближневосточного ТЭК может способствовать укреплению доверия и деловой репутации наших компаний, получению ими крупных заказов на рынке инвестиционных проектов. Координатором данного процесса на начальной стадии сотрудничества должен явиться РАДС. Далее его предназначение посредничества должны трансформироваться в функции мониторинга.

Научно-исследовательские центры Российской Федерации во взаимодействии отраслевыми компаниями должны также принимать участие в обмене информации по регулированию энергетической сферой в тех странах где не достаточно высоко развиты институциональные механизмы регламентирующие и управляющие нефтегазовой отраслью. Данная магистраль стратегического взаимодействия затрагивает Сирию и Иран, а также в какой-то мере Саудовскую Аравию, стремящуюся развивать экономику путем обеспечения совершенствования системы газоснабжения. В последнем случае российские организации обладают колоссальными наработками.

Как и было отмечено в начале данного параграфа, для успешного достижения результатов стратегии ВЭД в анализируемом регионе требуется внешнее заимствование. В этом направлении российским компаниям необходимо руководствоваться следующими ориентирами: осуществлять поиск денежных средств на территории Российской Федерации, у международных финансовых

структур, привлекать авуары банков и/или национальных нефтегазовых корпораций. Можно также отказаться от кредитной формы реализации нефтегазовых проектов, однако для этого необходимо заручиться государственными гарантиями. Данный вариант самофинансирования ВЭД применим в сирийской и иранской нефтегазовой отрасли, где риски правового плана более высоки, чем в Кувейте и Саудовской Аравии.

У каждого случая «аутсорсинга» есть свои «сильные» и «слабые» стороны. Однако, по мнению автора, наиболее надежным из всех видов является привлечение средств у национальных нефтегазовых корпораций, так как они заинтересованы не только в получении собственно прибыли. Их цель более масштабна. Реализация любого нефтегазового проекта не имеет характер скоротечности. Жизнь проекта определяется степенью истощаемости ресурсов конкретно взятого месторождения и/или сроком эксплуатации объектов нефтегазовой инфраструктуры. Поэтому национальная энергетическая структура ориентирована на долгосрочное и выгодное партнерство с российскими энергоотраслевыми организациями. Весьма перспективным является привлечение финансовых ресурсов международных банков, которые предоставляют поручительство иностранным компаниям-пайщиками консорциума, в который входит одна или несколько российских фирм. При этом надо учитывать, что помощь зарубежных кредитных учреждений может отнюдь не быть направлена на достижение российской стороной положительного результата в проектном финансировании: любой банк представляет интересы страны основного базирования, у которой есть своя внешняя энергетическая стратегия в определенной ближневосточной стране.

В заключение анализа перспективных направлений стратегии внешнеэкономической деятельности на рынках стран Ближневосточного региона автором настоящего диссертационного исследования сделаны следующие выводы.

С точки зрения реализации имеющегося потенциала развития российско-ближневосточного партнерства, расширения совместной инвестиционно-

производственных операций в нефтегазовой промышленности сотрудничество с организациями топливно-энергетического комплекса Арабского Востока представляет несомненный интерес.

Существуют уже солидные наработки двухстороннего взаимодействия на межстрановом и межкорпоративном уровнях. Созданы предпосылки в большей или меньшей степени в зависимости от конкретно взятой страны для поддержания и интеграции деловых контактов, направленных на достижение прибыльного долговременного симбиоза.

Однако, несмотря на уже отмеченный успех существует множество угроз как внешних, так и внутренних, от ликвидации и нейтрализации которых зависит существование российских предприятий в энергетическом пространстве рассматриваемого региона. В связи с этим предстоит кропотливая работа по продвижению и защите российских интересов на энергетических рынках Ближнего Востока, которая требует от российских нефтяных, газовых и подрядных компаний выверенного по основным положениям энергетической стратегии России, скоординированного, единого подхода к сотрудничеству с арабскими и иранскими организациями топливно-энергетического комплекса.

Главным ориентиром внешнеэкономической стратегии российских компаний должен стать переход от чисто торговых операций с нефтью-сырцом и природным газом к экспорту продукции с большей добавленной стоимостью и высоким технологическим фактором, а повышению качества предоставляемых энергетических услуг. Для этого должен использоваться обширный инструментарий факторов, охватывающих внешнеполитическую геоэкономическую, межкорпоративную, финансовую, кадровую и научно-техническую сферы деятельности отечественных нефтегазовых компаний и государства, в целом, на ближневосточном направлении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Российские нефтегазовые компании имеют высокие возможности для осуществления внешнеэкономической деятельности в нефтегазовом бизнесе с Ближневосточным регионом. В настоящее время имеются значительные наработки энергетического сотрудничества с такими странами, как Иран, Саудовская Аравия и Кувейт. Все это можно расценивать как логичное построение международного нефтегазового бизнеса, где существенную значимость отводится России.

Высокие запасы углеводородного сырья Арабских стран и научно-энергетический потенциал российских нефтегазовых компаний могут, как представлено в диссертации, иметь базовые шаги для сотрудничества в совместных проектах. Эти проекты имеют широкое направление партнерства в секторе Upstream, Midstream и Downstream. За счет этого федеральный бюджет Российской Федерации будет иметь стабильные финансовые поступления, равным счётом, как и в фонды российских энергетических компаний. Все это, без исключения, должно указывать на заинтересованность России в поддержке и продвижении энергетических проектов на Ближнем Востоке, консолидацию усилий нефтегазовой дипломатии и бизнеса. Результатом таких взаимодействий должно стать совместное российско-арабское позиционирование на мировых нефтегазовых рынках, и сбережение ресурсного потенциала для модернизации экономического хозяйства сотрудничающих государств, в особенности нефтегазовой промышленности.

Вследствие чего, автором сделаны следующие заключения и рекомендации по стратегии оптимизации ведения бизнеса российских нефтегазовых компаний на Ближнем Востоке:

1. Международный нефтегазовый бизнес представляет систему экономической и хозяйственной операции, которые осуществляют две и или более стран в нефте- и газодобычи, экспорте, и сбыта сырья. Или, другими словами, это предпринимательская деятельность, в которой совместно участвуют нефтегазовые компании разных стран с использованием международного капитала.

2. На основе особенностей нефтегазового бизнеса выявлены ключевые внешние факторы для ведения международного нефтегазового бизнеса в странах, а именно географический фактор и институционально-политический фактор. В географический фактор входит месторасположение стран, запасы сырья (нефть и газ), уровень добычи и нефтегазовая инфраструктура. В институционально-политический фактор входит инвестиционный климат, налоговое и валютное законодательство, особенности недропользования и политические риски исследуемых стран.

3. Выявлены основные выталкивающие и втягивающие факторы нефтегазового бизнеса России, побуждающие отечественным энергетическим компаниям выходить на международные рынки.

К выталкивающим факторам относятся:

- Нерациональное недропользование и отсутствие комплексных технологий добычи и экономически эффективной утилизации углеводородов (сжигание попутного нефтяного газа);
- Низкие инвестиционные возможности нефтегазовых компаний, обусловленные высокой налоговой нагрузкой на отрасль;
- Нестабильного ценообразования;
- Длительность срока окупаемости проектов;
- Наличие инфраструктурных ограничений для диверсификации экспортных поставок нефти и газа;
- Высокая степень монополизации рынков нефтепродуктов всероссийского, регионального и местного масштаба;

- Высокий износ основных фондов нефтеперерабатывающей промышленности;

- Низкое качество нефтепродуктов.

- Вытеснение частных компаний из нефтегазового бизнеса России.

К втягивающим факторам относятся:

- Доступ к новым рынкам сбыт для своей продукции;

- Установление контроля за полезными ископаемыми и сырьём для своего производства;

- Повышение эффективности производства за счет оптимального размещения ресурсов;

- Приобретение новых технологий, квалифицированного персонала;

- Достижение независимости от негативных политических событий России, которые могут осложнить функционирование компаний;

- Престиж компании на международном рынке.

4. По результатам анализа стратегии российских вертикально-интегрированных компаний были выделены следующие основные стратегии:

- совместное предприятие (расширение контактов с зарубежными партнерами и инвесторам);

- слияние и поглощение;

- лицензирование (инвестирование в сферу НИОКР);

- управление по контракту (глобальный обмен технологиями и квалифицированными специалистами);

- стратегия экспорта.

5. На базе анализа географическо-инфраструктурной среды государств Кувейта, Ирана и Саудовской Аравии были исследованы показатели запасов и добычи данных стран, а так же их нефтегазовой инфраструктуры. Учитывая данные показатели и будущие нефтегазовые проекты, исследуемые страны нуждаются в значительных инвестициях для осуществления поиском

и разработкой новых месторождений, строительством и модернизацией трубопроводов и строительством НПЗ. Связи с этим российские нефтегазовые компании могут предоставлять квалифицированных специалистов и новейшее отечественное оборудование, к тому же с последующим обслуживанием.

6. На базе изучения институционально-политической среды стран Ближнего Востока, отражено, что в Кувейте и Саудовской Аравии процедура валютного и налогового регулирования носит более либеральный характер для нерезидентов, нежели в Иране. Что в свою очередь облегчает вхождение и закрепление ведения бизнеса на рынках данных стран. В свою очередь традиционным партнерам в ближневосточном регионе является Иран, и поэтому можно использовать полезный опыт, накопленный еще Советским союзом для успешного ведения бизнеса в Иране.

7. На основе детального исследования отечественных нефтегазовых компаний выявлены направления развития по отдельным ближневосточным государствам. В частности модернизация газопроводов и нефтеперерабатывающих заводов в Кувейте, поиск и обслуживание месторождений в Иране и Саудовской Аравии.

8. С целью предотвращения и уменьшение негативных последствий для российских нефтегазовых компаний в регионе, были выявлены проблемные факторы, препятствующие развитию бизнеса. Среди них наиболее существенными является политическая нестабильность в исследуемом регионе, а именно международные санкции против Ирана, террористические атаки, направленные на нефтегазовую инфраструктуру в Саудовской Аравии.

9. С учетом анализа всех вышеперечисленных задач в работе представлены основные рекомендации для возможной стратегии ведения бизнеса на ранках стран Ближнего Востока. Основные рекомендации:

- развитие отношения с национальными нефтегазовыми компаниями;
- поддержка государственных органов Российской Федерации;

- взаимодействие с торгово-промышленной палатой РФ, а также ближневосточных;
- диалог с государственными органами арабских стран;
- партнерство с частными нефтегазовыми компаниями и создания совместных предприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авилова В.В. Стратегическая конкурентоспособность российских нефтегазовых компаний / В.В. Авилов, Е.Н. Парфирьева // Вестник казанского технологического университета. – 2014. – № 20. – С. 280-282.
2. Адам Ш. М. Место и роль транснациональных корпораций в современной мировой экономике // Молодой ученый. - 2017. - №11. - С. 183-186. - URL <https://moluch.ru/archive/145/40719/> (дата обращения: 20.05.2018).
3. Аль-Морджан С. Мы высоко ценим позицию России по отношению к Ближнему Востоку / Аль-Морджан С. – Власть // Редакция журнала “Власть”. - 2017. - № 7. – С. 83 – 88.
4. Афанасьев, В.Я. Нефтегазовый комплекс: производство, экономика, управление: учеб. для студ. Вызов / В.Я. Афанасьева, Ю.Н. Линника. – Москва: Экономика, 2014. – 717с.
5. Ахмадиев Р. Я. Нефть и газ в экономике стран Арабского мира / Р.Я. Ахмадиев // КГУ. – 2005. - № 3. – С. 144- 157.
6. Ахриева Р.Ю. Нефтегазовые компании России: зарубежные стратегии и конкурентоспособность / Р.Ю. Ахриева. – Российское предпринимательство // Креативная экономика. – 2012. - № 20. – С. 86 – 91.
7. Байков Н.М. Прогноз развития отраслей ТЭК в мире до 2035 г., Н.М. Байков, Р.Н. Гринкевич. – М.: ИМЭМО РАН, 2012. – 60 с.
8. Воронкова О.В. Геополитическая роль России в Центральноазиатском регионе / О.В. Воронкова // Перспективные науки. – Тамбов: ТМБпринт. – 2014. - № 1(52). – С. 77 – 80.
9. Газпром в рейтинге «Эксперт 400» - Режим доступа. - URL: <http://expert.ru/dossier/companies/gazprom> (дата обращения 9.06.18).

10. Голомедов В. И. Стратегии российских ВИНК в условиях глобального рынка / В. И. Голомедов. – Московский государственный институт международных отношений // Вестник МГИМО университета. – 2013. - № 5(32). – С. 162 – 168.
11. Голтелова С. В. Особенности финансирования международных нефтегазовых проектов в свете современных вызовов мировой энергетики / С.В. Голтелова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2016. - № 11. – С. 31 – 38.
12. Гончаров Р.В. Географические особенности деятельности ведущих компаний мирового нефтегазового комплекса / Р.В. Гончаров // Вестник московского университета. Серия 5: География – 2015. - № 1. – С. 49 – 54.
13. Десятниченко Д.Ю., Десятниченко О.Ю. О необходимости учета ресурсных ограничений микроуровня при реализации стратегии модернизации экономики России // Управленческое консультирование. - 2015. №9 (81). С. 87-95.
14. Дякин, Б.Г. Международный нефтегазовый бизнес и реализация современных энергетических программ / Б.Г. Дякин, А.А. Масалкова, С.В. Кибовская // Нефть, газ и бизнес. – 2015. - №11. – С. 23-31.
15. Евтушенко Е.В. Экономика нефтегазового комплекса: учебное пособие / Е.В. Евтушенко.- Уфа: Нефтегазовое дело, 2010. – 541с.
16. Ежегодный статистический бюллетень организации ОПЕК 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://opec.org/>
17. Жизнин, С. Энергетическая дипломатия России: экономика, политика, практика / С. Жизнин. – М. : ООО «Ист Брук», 2005. – 640 с.
18. Зиновкина М.Ю. Деятельность Российских транснациональных компаний и их влияние на мировую экономику / М. Ю. Зиновкина, И. Г. Ершова, А. Ю. Вертакова. – Структурные преобразования экономики территорий: в поиске социального и экономического равновесия // ЗАО “Университетская книга”. – 2018. – С. 72 – 76.

19. Иванов В. Энергетическая глобализация: Международный нефтегазовый бизнес и суверенная энергетическая безопасность / В. Иванов. – Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция // Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка. – 2011. - № 4. – С. 355 – 364.
20. Иванов Н.М. Текущее состояние и перспективы развития энергетического сотрудничества России с Ближним Востоком / Н.М. Иванов – Глобальный научный потенциал // Фонд развития науки и культуры. – 2015. - № 6 (51). – С. 79 – 85.
21. Исаев В.А. Нефтяной комплекс Арабских стран и России: сравнительный анализ / В.А. Исаев – Вестник МГИМО Университета // Московский государственный институт международных отношений. – 2010. - № 5. – С. 281 – 289.
22. Институт Ближнего Востока. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iimes.ru/> (дата обращения 9.06.18).
23. Касаев Э. О. Нефтяная промышленность Саудовской Аравии на современном этапе / Э.О. Касаев. – Восток. Афро-Азиатские общества: История и современность // Федеральное государственное унитарное предприятие “Академические научно-издательский, производственно-полиграфический и книгораспространительский центр “Наука”. – 2014. - № 2. – С. 102 – 111.
24. Касаев Э.О. Особенности заключения нефтегазовых контрактов и инвестирования в ТЭК по Законодательству стран Ближнего Востока и Северной Африки / Э.О. Касаев. – Нефть, газ и право // ООО «ПравоТЭК». – Москва. – 2012. - № 1. – С. 49 – 56.
25. Касаев Э.О. Правовые аспекты иностранного инвестирования в топливно-энергетический комплекс Катар // Нефть, Газ и Право. 2010. № 4. С. 57–62.
26. Катюха П.Б. Основы нефтяного бизнеса. – М.: Издательский центр РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, 2015. – 349 с.

27. Комлева Н. А. Иран: геополитический портрет / Н. А. Комлева, - Электронное научное издание альманах пространство и время // Пространство и Время. – 2016. - №1. – С. 5.
28. Курамшин Д.Р. Развитие внешнеэкономических связей российских нефтяных компаний в современных условиях / Д. Р. Курамшин. – Новый взгляд. Международный научный вестник // ООО “Центр развития научного сотрудничества”. - 2014. - № 5. – С. 247 – 263.
29. Лавров С. Н. К вопросу о транснационализации российских компаний нефтегазового сектора / Лавров С. Н., Алексанян А.А. – Вестник международных организаций // НИУ “Высшая школа экономики”. – 2017. - № 1. – С. 209 – 228.
30. Омаров К.А. Российско-Иранские экономические отношения на современном этапе / К.А. Омаров. – Вестник российского университета дружбы народов. Серия: Экономика // Российский университет дружбы народов. – 2017. - № 3. – С. 309 – 318.
31. Официальный сайт Лукойл Оверсиз [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lukoil-overseas.ru/> (дата обращения 9.06.18).
32. Официальный сайт ПАО «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/> (дата обращения 14.06.18).
33. Официальный сайт ЭксенМобил [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://corporate.exxonmobil.com/> (дата обращения 10.06.18).
34. Первухин, В. В. Вертикально-интегрированные нефтяные компании в России: К истории создания: презентация, ИМЭМО, 6 нояб. 2012 г. / В. В. Первухин; Ин-т энергет. стратегии. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/673216/>. – Загл. с экрана.
35. Прогнозирование и планирование социально-экономического развития России и ее регионов / Евченко А.В., Ершова И.Г. // Министерство образования Российской Федерации, Курский государственный технический университет. Курск, 2003.

36. Саргсян Ж. Л. Дифференциация экономических отношений в нефтегазовом бизнесе / Ж. Л. Саргсян // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2014. - № 2. – С. 40 – 43.
37. Сахаров А.А. Управление инвестициями в вертикально интегрированных нефтегазовых компаниях / А.А. Сахаров, Е.В. Крамаренко // Нефть, газ и бизнес. – 2007. № 7. – С. 24 – 29.
38. Семакина А.А. Экономические показатели развития российских транснациональных корпораций// Экономика и социум. — 2017. — №3(34). - С. 17-21.
39. Смолин С.Е., Шуркалин А.К. Управление ценовыми рисками нефтегазовой компании: Учебное пособие. – М.: Издательский центр РГУ нефти и газа, 2012.
40. Статистический обзор мировой энергетики компании ВР, июнь 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bp.com/> (дата обращения 9.06.18).
41. Свободная энциклопедия Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения 9.06.18).
42. Телегина Е.А. «Мировой энергетический рынок и перспективы российского ТЭК (стратегическое управление развитием и энергобезопасность) // Нефть, газ и бизнес. – 2008. – № 4.
43. Телегина Е.А. Углеводородная экономика. – М.: Издательский центр РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, 2012. – 441 с.
44. Хостикоев М. В. Транснациональные компании в условиях современной экономики [Текст] / М. В. Хостикоев // Научное сообщество студентов : материалы XIII Междунар. студенч. науч.– практ. конф. (Чебоксары, 27 февр. 2017 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. - С. 108-113.
45. Чайников В.В. Инвестиционный климат и современные российские инвестиции / В.В. Чайников, Д.Г. Лапин // Вестник РосНОУ. – Вып. 2. “Экономика”. – М., РосНОУ, 2012. 89 с.

46. Чайников В.В. Российские нефтегазовые компании на рынке инвестиций / В.В. Чайников, И.В. Куликов. – Минеральные ресурсы России. Экономика и управление // ООО “РГ-Информ”. – 2013. - № 6. – С. 39 – 45.
47. Черницына С.Ю. Роль энергетической дипломатии в формировании внешней политики России на современном этапе / С.Ю. Черницына. – Москва : Изд-во «Научное обозрение», 2015. – С. 162.
48. Шейкин А. Г. Концепция государственного стратегического планирования развития малого нефтяного бизнеса / А.Г. Шейкин // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. - № 3. С. 7- 10.
49. Шелестова Д. А. Перспективы международной инвестиционной деятельности российских нефтегазодобывающих ТНК / Д. А. Шелестова. – Бизнес. Образование. Право // Частное образовательное учреждение высшего образования “Волгоградский институт бизнеса”. – 2015. - №4. – С. 174-181.
50. Шоджаи Ш. Стратегическое планирование и перспективы развития российских нефтегазовых компаний на рынке энергетики Ирана / Ш. Шоджаи // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2015. - № 10. – С. 54 – 56
51. Энергетическая стратегия России на период до 2030 года. Утверждена распоряжением Правительства российской Федерации № 1715-р от 13.11.2009 г.
52. OPEC Annual Statistical Bulletin [Электронный ресурс] - Режим доступа. - URL: http://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/ASB2016.pdf (дата обращения 28.05.18).
53. Russian Oilfield Services Market / Integra Group: Performance Update // Отчет компании “Интегра”. Январь, 2012. – С. 5.

